

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI,
DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN
DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI
DI UNIKA ATMA JAYA**



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

Disusun Oleh :

HELENA NATALY TAPOONA

NIM: 016093577

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2014**

The Influence of Leadership, Organizational Culture, Motivation on Job Satisfaction and its Impact on Organizational Performance at Atma Jaya Catholic University

Helena Nataly Tapoona

helenatapoona@yahoo.com

Abstract

The purpose of the research is to explain the influence of leadership toward employee satisfaction, the influence of organizational culture toward employee job satisfaction, the influence of job satisfaction toward employee satisfaction, the influence of leadership toward the organizational performance, the influence of organizational culture toward the organizational performance, the influence of job motivation toward organizational performance, and the influence of employee satisfaction toward the organizational performance. The hypothesis testing in this research uses regression analysis with T test with alpha $\alpha = 0,05\%$. The population in this research are Unika Atma Jaya's full time administration employee. The sample of the research taken by solvin patern with false tolerance 5%. The result of partial test show that leadership have positife and significant influence toward the employee job satisfaction, the organizational culture have positife and significant influence toward the employee satisfaction, job motivation have positive and significant influence toward the employee satisfaction, the leadership have positive and significant influence toward the organizational performance, the organizational culture have positive and significant influence toward the organizational performance, the job motivation have positive and significant influence toward the organizational performance, and the employee satisfaction have positive and significant influence toward the organizational performance.

Keyword: *Leadership, Organizational culture, Job motivation, Employee satisfaction, and Organizational performance.*

Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya terhadap Kinerja Organisasi di Unika Atma Jaya

Helena Nataly Tapoona
helenatapoona@yahoo.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan, pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja organisasi, dan pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja organisasi. Pengujian hipotesa dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi sederhana dengan uji T dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05\%$. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan tetap kependidikan Unika Atma Jaya. Sampel penelitian diambil dengan menggunakan rumus Slovin dengan toleransi kesalahan sebesar 5%. Hasil uji parsial menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Organisasi

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Organisasi di Unika Atma Jaya” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

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

Jakarta, 27 Desember 2013

Yang menyatakan,



Helena Nataly Tapoona

NIM : 016093577

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya Terhadap Kinerja Organisasi di Unika Atma Jaya.

Penyusun TAPM : Helena Nataly Tapoona
 NIM : 016093577
 Program Studi : Magister Manajemen
 Hari/Tanggal :

Menyetujui,

Pembimbing I,

Pembimbing II,



Dr. Jony Oktavian Haryanto
 NIP.



Dr. Lina Warlina
 NIP.....

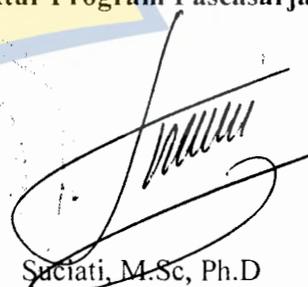
Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi & Manajemen, ,

Direktur Program Pascasarjana,



Maya Maria, S.E., M.M.
 NIP. 19720 501 199903 2 003



Suciati, M.Sc, Ph.D
 NIP. 19520213 198503 2 001

PENGESAHAN

Nama : **Helena Nataly Tapoona**
NIM : **016093577**
Program Studi : **Magister Manajemen**
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya Terhadap Kinerja Organisasi di Unika Atma Jaya.

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

Hari/Tanggal : Jumat, 27 Desember 2013
 Waktu :

Dan telah dinyatakan LULUS

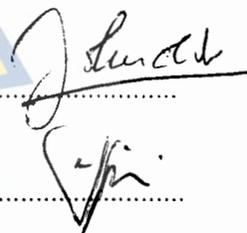
PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji : Ir. Adi Winata, M.Si.

Penguji Ahli : Dr. Etty Puji Lestari

Pembimbing I : Dr. Jony Oktavian Haryanto

Pembimbing II : Dr. Lina Warlina



KATA PENGANTAR

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

- 1) Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
- 2) Kepala UPBJJ-UT Jakarta selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
- 3) Pembimbing I, Dr. Jony Oktavian Haryanto dan Pembimbing II, Dr. Lina Warlina yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
- 4) Kabid. Program Ilmu Ekonomi & Manajemen selaku penanggung jawab Program Ilmu Ekonomi & Manajemen;
- 5) Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan materiil dan moral;
- 6) Sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini.

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

27 Desember 2013

Penulis

DAFTAR ISI

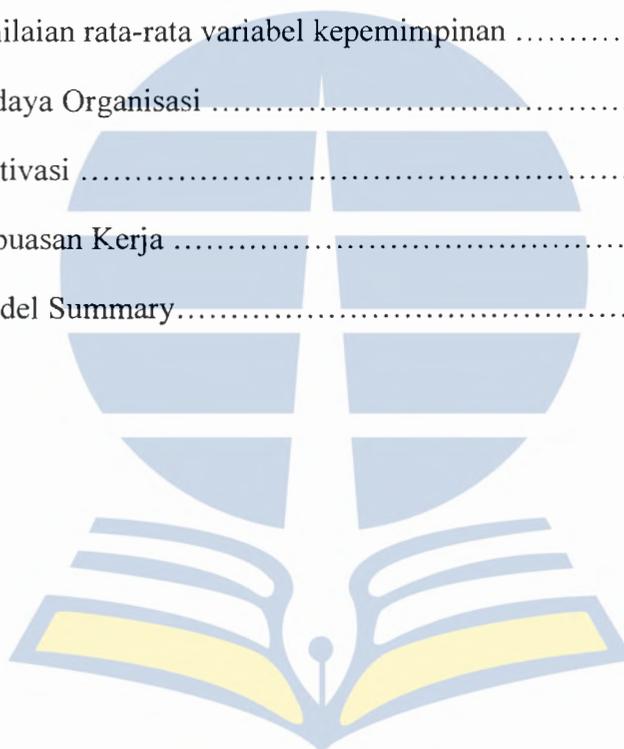
	Halaman
Abstrak	i
Lembar Persetujuan	iii
Lembar Pengesahan	iv
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vi
Daftar Lampiran	vii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Kegunaan penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	9
B. Kerangka Berfikir	59
C. Definisi Operasional	60
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	65
B. Populasi dan Sampel	66
C. Metode Pengumpulan Data	67
D. Metode Analisis Data	68
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	78
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	117
A. Simpulan	117
B. Saran	119
DAFTAR PUSTAKA	122

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
IV.1 Variabel Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja	94
IV.2 Variabel Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	94
IV.3 Variabel Motivasi terhadap Kepuasan Kerja	95
IV.4 Variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi	95
IV.5 Variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi	95
IV.6 Variabel Motivasi terhadap Kinerja Organisasi	95
IV.7 Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi	95
IV.8 Elemen-elemen Pokok Sistem Penilaian Kinerja	45
Kerangka Konseptual Penelitian.....	59
IV.9 Uji Normalitas Variabel Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja	98
IV.10 Uji Normalitas Variabel Budaya Organisasi terhaedap Kepuasan Kerja	98
IV.11 Uji Normalitas Variabel Motivasi terhadap Keputusan Kerja	99
IV.12 Uji Normalitas Variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi	99
IV.13 Uji Normalitas Variabel Budaya Organisasi terhada Kinerja Organisasi	99
IV.14 Uji Normalitas Variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Organisasi	99
IV.15 Uji Normalitas Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi	99

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
III.1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	63
IV.1 Karakteristik Responden	79
IV.2 Item-Total kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kepuasan Kerja, dan Kinerja Organisasi	84
IV.3 Hasil Uji Reliabilitas 189 Responden	86
IV.4 Penilaian rata-rata variabel kepemimpinan	87
IV.5 Budaya Organisasi	89
IV.6 Motivasi	91
IV.7 Kepuasan Kerja	92
IV.8 Model Summary.....	96



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner Penelitian	128



BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Kinerja merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan. Setiap organisasi atau perusahaan baik itu yang berorientasi profit maupun non profit dalam melaksanakan programnya akan mengarahkan dan memberdayakan seluruh asset yang dimiliki untuk mencapai tujuan perusahaan. Salah satu asset yang paling vital adalah sumber daya manusia.

Sumber daya manusia menjadi vital di dalam pencapaian kinerja organisasi karena faktor produksi tersebut merupakan penggerak bagi faktor produksi lain yang dimiliki organisasi tersebut dalam mencapai tujuan. Melihat pentingnya peran sumber daya manusia di dalam pencapaian target suatu organisasi atau perusahaan maka pengelolaannya pun harus hati-hati dan tepat sasaran agar kinerja dan komitmennya kepada organisasi tetap terjaga.

Kinerja dan produktivitas akan tercapai apabila karyawan yang bekerja dalam organisasi tersebut merasakan kepuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi di titik temu antara balas jasa kerja karyawan dan organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang diinginkan karyawan yang bersangkutan. Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja tersebut menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja diwaktu yang akan datang.

Menurut konsep sistem organisasi yang ideal, aktivitas atau pekerjaan suatu organisasi merupakan suatu kolektivitas sehingga dalam setiap penyelesaian rangkaian pekerjaan seorang karyawan dituntut untuk bekerja sama, saling terkait dan tidak akan melepaskan diri dengan karyawan lain dalam organisasi itu. Dalam sebuah organisasi, yang menjadi perhatian utama adalah bagaimana menciptakan keharmonisan dan keserasian dalam setiap pelaksanaan kegiatan atau aktivitas kerja tersebut. Keharmonisan dan keserasian tersebut dapat tercipta jika sistem kerja dibuat rukun dan kompak sehingga tercipta iklim yang kondusif. Hal ini akan membuat para karyawan termotivasi untuk bekerja dengan optimal yang pada akhirnya tujuan organisasi dapat terwujud dengan tingkat efisien dan efektivitas yang tinggi. Seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya dari pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan (Hasibuan, 2003:203).

Kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti kondisi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan itu tidak tampak serta nyata, tetapi dapat diwujudkan dalam suatu hasil pekerjaan. Kepuasan kerja yang tinggi atau baik akan membuat karyawan semakin loyal kepada perusahaan atau organisasi. Semakin termotivasi dalam bekerja, bekerja dengan rasa tenang, dan yang lebih penting lagi kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya produktivitas dan motivasi yang tinggi pula. Karyawan yang tidak merasa puas terhadap pekerjaannya, cenderung akan

melakukan penarikan atau penghindaran diri dari situasi pekerjaan baik yang bersifat fisik maupun psikologis.

Tuntutan untuk mengelola sumber daya manusia dengan profesional tidak hanya kepada organisasi profit saja tetapi juga organisasi non profit seperti lembaga pendidikan karena sumber daya manusia memainkan peranan yang dominan dan bahkan menentukan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Terutama dalam memasuki era globalisasi saat ini dimana pengelolaan perguruan tinggi mendapat tantangan yang tidak kalah besarnya dari dampak globalisasi yaitu tantangan kompetisi, strategi, dan revolusi teknologi. Dampak tersebut dapat memberikan pengaruh positif tetapi dapat juga berpengaruh negatif tergantung dari kesiapan perguruan tinggi di dalam menyikapinya. Kemampuan sebuah perguruan tinggi bertahan dan berkembang dalam era global sangat ditentukan oleh kompetensi sumber daya manusia yang dimilikinya.

Salah satu lembaga pendidikan tinggi di Jakarta yaitu Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, Jakarta (disingkat Unika Atma Jaya) adalah sebuah lembaga pendidikan swasta Katolik yang didirikan pada tahun 1960. Lembaga ini didirikan oleh sekompok cendekiawan Katolik dengan satu dasar pemikiran adalah untuk menyediakan jasa pendidikan bagi masyarakat (Heuken, 1999).

Sejak berdirinya ditahun 1960, posisi Unika Atma Jaya yang saat ini sebagai perguruan tinggi swasta di Indonesia berkembang terus, sehingga saat ini menjadi salah satu perguruan tinggi yang diperhitungkan sebagai perguruan tinggi yang banyak diminati oleh masyarakat. Hal ini didukung oleh hasil survey Pusat Data dan Anallisa Tempo (2008), yang menyatakan Unika Atma Jaya termasuk dalam 10 universitas Negeri dan swasta terunggul di Indonesia versi pusat data

dan analisa Tempo (2007) dan berada dalam urutan ketiga *Top Of Mind* perguruan tinggi swasta di Indonesia.

Saat ini Unika Atma Jaya memiliki 8 (delapan) fakultas dan 1 Sekolah Pascasarjana, yaitu: (1) Fakultas Ekonomi, (2) fakultas Ilmu Administrasi, (3) Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, (4) Fakultas Teknik, (5) Fakultas Hukum, (6) Fakultas Kedokteran, (7) Fakultas Psikologi, (8) Fakultas Teknobiologi. Sekolah Pascasarjana terdiri dari (1) S-2 dan S-3 Program Linguistik Terapan Bahasa Inggris (LTBI), Program Magister Manajemen, (3) Program Magister Profesi Psikologi. Selain kedelapan fakultas, Unika Atma Jaya juga memiliki 2 lembaga yaitu (1) Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, (2) Lembaga Penjaminan Mutu. Sebagai universitas yang mengembangkan asas sentralisasi di dalam pengelolaan administrasinya, baik itu administrasi akademik, keuangan, pengembangan sumber daya manusia, dan pengelolaan prasarana serta sarana maka universitas dibantu oleh beberapa unit yang berbentuk biro dan unit pelaksana teknis yaitu: (1) Biro Administrasi Akademik, (2) Biro Akuntansi dan Keuangan, (3) Biro Kemahasiswaan dan Alumni, (4) Biro Sistem Informasi Manajemen, (5) Biro Pengelolaan Sarana dan Prasarana, (6) Biro Sumber Daya Manusia, (7) Sekretariat Rektorat, serta 3 Unit Pelaksana Teknis yaitu (1) UPT Pusat Komputer, (2) UPT Penerbit, (4) UPT Perpustakaan, serta (5) UPT Marketing & Public Relation.

Sebagai sebuah organisasi yang bergerak di bidang pendidikan, Unika Atma Jaya dihadapkan pada sejumlah tantangan dalam mengelola sumber daya manusianya terutama dalam menjaga kepuasan kerja karyawannya. Apabila ingin tetap berkembang dan memenangkan kompetisi antar perguruan tinggi yang

semakin ketat, baik dalam maupun luar negeri, Unika Atma Jaya dituntut untuk melakukan sejumlah perubahan untuk peningkatan kualitas manajemen pendidikan, manajemen keuangan dan manajemen sumber daya manusianya..Sumber Daya Manusia di Unika Atma Jaya terdiri dari 2 kelompok yaitu:

- Karyawan Pendidik
- Karyawan Administrasi.

Karyawan Pendidik mempunyai tugas untuk mengembangkan Tri Dharma pendidikan yaitu: Pengajaran, Penelitian, dan Pengabdian kepada Masyarakat. Karyawan administrasi mempunyai tugas yang berbeda dan lebih bervariasi satu dengan yang lain sesuai dengan unit di mana karyawan itu berada, tetapi harus dapat berjalan secara harmonis agar *out put* nya dapat dinikmati oleh seluruh *stakeholders*nya. Tugas-tugas dari karyawan administrasi antara lain: tugas administrasi, *maintenance* bangunan, listrik, peralatan kerja, bidang IT, pengolahan perpustakaan, pengolahan arsip, dll.

Dalam sistem sentralisasi yang merupakan ciri budaya birokrasi, semua pekerjaan yang ada dikerjakan sesuai dengan standar dan prosedur yang telah ditetapkan, pemimpin menetapkan standar kerja dari bawahannya. Di Unika Atma Jaya (UAJ), Kondisi ini kurang mendorong karyawan untuk berprestasi karena tuntutan berinovasi dalam setiap pekerjaan tidak ada, terutama untuk unit-unit yang membutuhkan fleksibilitas tinggi seperti marketing. Gaya kepemimpinan dalam pengambilan keputusan yang cukup lamban karena harus melalui rapat-rapat yang berkali-kali dan sering kali menyebabkan lepasnya peluang yang ada. Sistem birokrasi dirasakan menghambat perkembangan UAJ sehingga perlu ada

kajian kembali terhadap gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja karyawan untuk menentukan system yang tepat bagi organisasi dapat cepat menangkap peluang-peluang yang ada dan meningkatkan motivasi karyawan guna meningkatkan kinerja organisasi. Penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan obyek tenaga administrasi untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan dan dampaknya terhadap kinerja di Unika Atma Jaya sebagai evaluasi keseluruhan dalam kerja.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja organisasi di Unika Atma Jaya”**.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut tersebut, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan di Unika Atma Jaya?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan di Unika Atma Jaya?
3. Apakah motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan di Unika Atma Jaya?
4. Apakah kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi Unika Atma Jaya?

5. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi Unika Atma Jaya?
6. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi di Unika Atma Jaya?
7. Apakah kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi Unika Atma Jaya?

C. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk menganalisis:

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di Unika Atma Jaya.
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di Unika Atma Jaya.
3. Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan di Unika Atma Jaya.
4. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi Unika Atma Jaya.
5. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi Unika Atma Jaya.
6. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja organisasi di Unika Atma Jaya.
7. Pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja organisasi Unika Atma Jaya.

D. KEGUNAAN PENELITIAN

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat Teoritis

- a. Dapat menambah ilmu pengetahuan sebagai hasil dari pengamatan langsung serta dapat memahami penerapan disiplin ilmu yang diperoleh selain studi di Perguruan Tinggi.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi pembaca dan pihak-pihak yang berkepentingan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja organisasi.

2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan sumbangan pemikiran bagi pimpinan Unika Atma Jaya sehingga dapat mengetahui bagaimana sikap karyawan terhadap pimpinan, serta permasalahan yang timbul sehubungan dengan kepuasan kerja karyawan yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
- b. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai masukan bagi pimpinan terutama pada lembaga pendidikan dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan kepemimpinan dalam kaitannya dengan peningkatan motivasi kerja dan kepuasan kerja.
- c. Sebagai bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran guna mencapai kepuasan kerja staf/karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi.
- d. Bagi Lembaga UT, penelitian dapat menjadi dokumen akademis bagi civitas akademika dalam rangka pencapaian program pendidikan Pasca Sarjana.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut *leadership*. Berikut ini dikemukakan beberapa definisi tentang kepemimpinan oleh beberapa ahli. Menurut Terry (1972) “Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seorang pemimpin, mempengaruhi orang-orang lain untuk bekerjasama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai apa yang diinginkan pemimpin. DuBrin (2005) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi organisasi, karena kepemimpinan merupakan aktivitas yang utama dalam pencapaian tujuan organisasi. Pada umumnya kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu (Gitosudarmo, 2000). Pendapat ini juga sejalan dengan Stoner (1994) yang menyatakan, kepemimpinan merupakan proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Kotter (1998) mendefinisikan kepemimpinan

sebagai suatu proses menggerakkan suatu kelompok (atau kelompok-kelompok) dalam beberapa arah melalui cara-cara yang kebanyakan merupakan paksaan.

Hersey dan Blanchard (1977) mendefinisikan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam suatu situasi tertentu. Berdasarkan definisi tersebut, kepemimpinan itu akan terjadi apabila di dalam situasi tertentu seseorang mempengaruhi perilaku orang lain baik secara perorangan ataupun kelompok.

Menurut Davis (1985), kepemimpinan adalah proses mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias mencapai tujuan. Sementara Gibson *et.al* (1988) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (*concoersive*) untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu.

Menurut Northhouse (2007), kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang (pemimpin) mempengaruhi individu-individu dalam suatu kelompok untuk mencapai tujuan kelompok yang telah ditetapkan bersama. Dengan perkataan lain, kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan.

Soetopo & Soemanto (1984) mengemukakan pula mengenai kepemimpinan, yaitu suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu yaitu tujuan bersama. Handoko (1995) juga mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan yang

dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai sasaran.

Dari beberapa pengertian mengenai kepemimpinan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi, membimbing dan menggerakkan orang lain untuk bekerjasama mencapai suatu tujuan kelompok atau organisasi. Hal ini seperti ditegaskan oleh Robbins (1996) bahwa kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Dari penjelasan mengenai kepemimpinan terlihat ada tiga elemen penting dalam kepemimpinan yaitu adanya suatu konsep relasi (*relational concept*), suatu proses mempengaruhi, membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan.

Dengan demikian terlihat bahwa kepemimpinan merupakan suatu aktivitas, suatu seni membujuk, mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan bersama. Aktivitas yang dilakukan pimpinan meliputi kegiatan mengarahkan, membimbing, memotivasi dan mengawasi pikiran, perasaan, tindakan atau tingkah laku orang lain.

b. Teori Kepemimpinan

Secara garis besar, pendekatan atau perspektif tentang kepemimpinan terdiri dari (1) Teori Sifat (*Trait Theory*), (2) Teori Perilaku (*Behavioral Styles Theory*), (3) Teori Situasional (*Situasional Theory*), (4) Teori Transformasional (*Transformational Theory*) (Kreitner, 1999).

1. Teori Sifat (*Trait Theory*)

Teori ini lebih menekankan pada aspek kepribadian dari seorang pemimpin, seperti intelektualitas, emosi, keadaan fisik (usia, tingi dan berat badan) dan sifat-sifat pribadi lainnya. Pendekatan ini merupakan dari teori sebelumnya yang menyatakan bahwa pemimpin dilahirkan dan bukan diciptakan, yang dikenal dengan teori "*Great Pearson/ Great Man*". Menurut teori ini, beberapa individu dilahirkan dengan sifat-sifat tertentu yang akan membuat mereka pada situasi atau periode sejarah tertentu muncul sebagai seorang pemimpin (Luthans, 1998).

Upaya untuk menilai sukses tidaknya pemimpin itu dilakukan antara lain dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas atau mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Terdapat 6 (enam) sifat kepemimpinan (Ghiselli dalam Handoko, 2005) yaitu :

- 1) Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen.
- 2) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses
- 3) Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir
- 4) Ketegasan, atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
- 5) Kepercayaan diri, atau pandangan pada diri sehingga mampu menghadapi masalah.
- 6) Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.

Rivai dan Murni (2009) menjelaskan sifat-sifat yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin adalah:

- a) Seseorang yang kaya tanpa mempunyai harta benda, memberi tanpa kehilangan. Sifat-sifat ini didasarkan kepada filsafat dan nilai-nilai budaya Jawa
- b) Seseorang yang harus bersikap *Ingarso sung tulodo, Ing madio mangun karso, Tutwuri Handayani*
- c) Seseorang yang harus memenuhi persyaratan, seperti: watak, kepribadian, kejiwaan, ilmu pengetahuan, kecakapan, tingkah laku.
- d) Seseorang yang memiliki kemampuan untuk melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan, kemampuan mengambil keputusan, kemampuan melimpahkan atau mendelegasikan wewenang, kejujuran.

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

Berdasarkan teori-teori tentang kesifatan dalam kepemimpinan tersebut, dapat disimpulkan bahwa sifat-sifat kepemimpinan adalah :

- Kemampuan sebagai pengawas (*supervisory ability*)
- Kecerdasan
- Inisiatif

- Energi jasmaniah dan mental
- Kesadaran akan tujuan dan arah
- Stabilitas emosi
- Obyektif
- Ketegasan dalam mengambil keputusan
- Keterampilan berkomunikasi
- Keterampilan sosial
- Pengetahuan tentang relasi insani
- Kepribadian yang baik
- Kebijaksanaan dalam berpikir dan bertindak
- Keteladanan dalam hidup

2. Teori Perilaku (*Behavioral Styles Theory*)

Di dalam teori perilaku, digambarkan perilaku spesifik yang membedakan pemimpin dan yang bukan pemimpin. Dua kelompok perilaku yang mempengaruhi efektifitas kepemimpinan yaitu struktur inisiatif (*initiating structure*) dan pertimbangan (*consideration*). Faktor pertimbangan menggambarkan hubungan yang hangat antara seorang atasan dan bawahan, adanya saling percaya, kekeluargaan dan penghargaan terhadap gagasan bawahan. Struktur inisiatif menjelaskan bahwa seorang pemimpin itu mengatur dan menentukan pola organisasi, saluran komunikasi, struktur peran dalam pencapaian tujuan organisasi dan cara pelaksanaannya.

Robin (2001) menemukan bahwa para pemimpin yang tinggi struktur inisiatif atau struktur prakarsa dan tinggi pertimbangan cenderung lebih sering mencapai kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi dibandingkan dengan yang

rendah pertimbangan dan struktur prakarsanya. Pada tingkat kepuasan yang tinggi dan keluhan yang rendah ada di bawah pemimpin yang memiliki tingkat konsiderasi tinggi. Sebaliknya, pemimpin yang tingkat konsiderasinya dan inisiatif strukturnya tinggi menimbulkan banyak keluhan dan tingkat perputaran karyawan yang tinggi.

3. Teori Situasional (*contingency theory*)

Sekitar tahun 1967, Fred Fiedler mengusulkan suatu model kepemimpinan berdasarkan situasi untuk efektivitas kepemimpinan. Pengukuran yang digunakan saling bergantian dan ada hubungannya dengan gaya kepemimpinan tersebut menggunakan hubungan kemanusiaan atau gaya lunak dan gaya yang berorientasi tugas. Model kepemimpinan (kontijensi) atau situasional dari Fiedler ini berisi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan. Adapun situasi yang menyenangkan itu diterangkan dalam hubungannya dengan dimensi-dimensi empiris berikut: hubungan pemimpin-anggota, derajat dan struktur tugas, posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal (Thoah, 2004).

Pendekatan situasional kontijensi menggambarkan bahwa gaya yang digunakan tergantung pada faktor-faktor seperti situasi, karyawan, tugas, organisasi dan variabel-variabel lingkungan lainnya. Teori-teori situasional yang terkenal adalah (a) Robert Tannenbaum dan Warren H. Schmidt, (b) Fiedler, (c) Hersey dan Blanchard.

4. Teori Transformasional (*Transformational Theory*).

Teori kepemimpinan berkembang menuju ke berbagai arah seperti kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah gaya

yang digunakan bergantung pada faktor-faktor seperti situasi, karyawan, tugas, organisasi dan variabel-variabel lingkungan lainnya.

Menurut Bass dan Avolio (2000) ada 4 (empat) unsur yang mendasari kepemimpinan transformasional yaitu

(1). *Kharisma*

Seorang pemimpin transformasional mendapatkan kharismanya dari pandangan pengikut, pemimpin yang berkharisma akan mempunyai banyak pengaruh dan dapat menggerakkan bawahannya.

(2). *Inspiration*

Seorang pemimpin yang inspirational dapat mengartikulasikan tujuan bersama serta dapat menentukan suatu pengertian mengenai apa yang dirasa penting serta apa yang dirasa benar.

(3). *Intellectual Stimulation*

Pemimpin dituntut untuk dapat membantu bawahannya mampu memikirkan kembali mengenai masalah-masalah lama dengan metode maupun cara baru.

(4). *Individualized consideration*

Seorang pemimpin harus mampu untuk memperlakukan bawahannya secara berbeda-beda maupun adil dan menyediakan prasarana dalam jangka pencapaian tujuan serta memberikan pekerjaan menantang bagi bawahan yang menyukai tantangan.

c. Tugas-tugas Kepemimpinan

Menurut Wahjosumidjo (2002), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi tingkah laku yang mengandung indikasi serangkaian tugas

penting seorang pemimpin yaitu: 1) Mampu mendefinisikan misi dan peranan organisasi; 2) Misi dan peranan organisasi dapat dirumuskan dengan baik apabila seorang pemimpin lebih dulu memahami asumsi struktural sebuah organisasi; 3) Pemimpin merupakan pengejawantahan tujuan organisasi; 4) Dalam tugas ini pemimpin harus menciptakan kebijaksanaan ke dalam tatanan atau keputusan terhadap sarana untuk mencapai tujuan yang direncanakan; 5) Mempertahankan keutuhan organisasi: Pemimpin bertugas untuk mempertahankan keutuhan organisasi dengan melakukan koordinasi dan kontrol melalui dua cara, yaitu melalui otoritas, peraturan, literally, melalui pertemuan, dan koordinasi khusus terhadap berbagai peraturan; 6) Mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam organisasi.

d. Kemampuan Manajerial

Seorang pimpinan harus memiliki kemampuan manajerial yaitu dapat menjalankan fungsi manajemen. Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Adapun fungsi-fungsi manajemen itu adalah:

1) Perencanaan (*Planning*)

Kegiatan seorang manajer adalah menyusun rencana. Menyusun rencana berarti memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Agar dapat membuat rencana secara teratur dan logis, sebelumnya harus ada keputusan terlebih dahulu sebagai petunjuk langkah-langkah selanjutnya.

2) Pengorganisian (*Organizing*)

Pengorganisasian atau *organizing* berarti menciptakan suatu struktur dengan bagian-bagian yang terintegrasi sedemikian rupa sehingga hubungan antarbagian-bagian satu sama lain dipengaruhi oleh hubungan mereka dengan keseluruhan struktur tersebut.

Pengorganisasian bertujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Selain itu, mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut.

3) Menggerakkan (*Actuating*)

Menggerakkan atau *actuating* adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Jadi *actuating* artinya adalah menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif. Dalam hal ini yang dibutuhkan adalah kepemimpinan (*leadership*).

4) Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan merupakan tindakan seorang manajer untuk menilai dan mengendalikan jalannya suatu kegiatan yang mengarah demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

2. Tinjauan Budaya Organisasi

Sehari-hari seseorang tidak dapat lepas dari lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk suatu yang dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak, agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu.

Mathis dan Jakson (2001) menyebutkan budaya organisasi adalah sebuah pola dari nilai-nilai dan kepercayaan yang disepakati bersama yang memberikan arti kepada anggota dari organisasi tersebut dan aturan-aturan berperilaku. Djokosantoso (2003) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebar luaskan dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Susanto (1997) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

Robbins (2003) mendefinisikan budaya organisasi secara menyeluruh mengacu pada suatu sistem makna bersama atau persepsi yang dianut anggota-anggotanya, yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lain. Persepsi

tersebut merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi yang meliputi:

- Inovasi, dan penengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
- Perhatian pada rincian. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian kepada rincian.
- Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
- Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai
- Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

Adanya variasi dalam nilai-nilai budaya memungkinkan timbulnya dampak terhadap perputaran tenaga kerja maupun kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya manusia dipengaruhi oleh budaya dimana dia berada. Demikian pula dengan anggota organisasi dimana budaya organisasi tempat dia bekerja akan mempengaruhi pola pikir dan cara-cara

seseorang bertindak dalam menangani sesuatu, sehingga budaya organisasi dapat berfungsi sebagai (Kreitner dan Kinicki, 1992) :

1. Alat pembeda antara organisasi yang satu dengan yang lain.
2. Identitas organisasi. Hal ini menunjukkan kemampuan organisasi dalam menarik, mengembangkan dan menjaga orang-orang yang memiliki bakat, sehingga karyawan akan merasa memiliki identitas yang dapat dibanggakan dan pada akhirnya mampu menunjukkan identitas organisasi.
3. Pembentukan komitmen bersama. Dengan cara memberikan kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.
4. Stabilisator system social. Dengan memberikan control yang kuat dan standar-standar yang jelas dalam melakukan tugas-tugas sehingga mampu menghasilkan performa kerja yang diharapkan.

Di samping itu, untuk mendukung strategi organisasi dan misi, budaya dan segenap elemennya juga harus terikat dengan struktur organisasi, proses-proses kerja dan strategi-strategi pengelolaan sumber daya manusia. Budaya yang mampu menyatukan kompetensi inti organisasi, kompetensi anggota-anggotanya dan peran-peran kritis serta prosesnya, akan menghasilkan hubungan yang baik dalam mentransformasikan maksud stratejik terhadap kinerja yang ingin dicapai.

Budaya bila tidak dikelola dengan baik maka akan menjadi penghambat bagi perubahan sebagai mana dalam Robbins (2003) dikatakan bahwa budaya merupakan suatu beban, bilamana nilai-nilai bersama tidak cocok dengan nilai yang akan meningkatkan keefektifan organisasi itu. Ini paling mungkin terjadi bila lingkungan organisasi itu dinamis. Bila lingkungan itu mengalami

perubahan cepat, budaya yang telah berakar dari organisasi itu mungkin tidak lagi tepat. Jadi konsistensi perilaku merupakan suatu asset bagi suatu organisasi bila organisasi itu menghadapi suatu lingkungan yang mantap. Tetapi konsistensi itu dapat membebani organisasi itu dan membuatnya kesulitan dalam menanggapi perubahan-perubahan lingkungannya.

Budaya organisasi merupakan perangkat organisasi yang dianggap abstrak, namun semakin dirasakan betapa signifikan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Sebagaimana dalam studi Kotter dan Heskett mendukung hal ini, dan menggolongkannya menjadi 3 kategori, yaitu budaya yang kuat, budaya yang adaptif, dan budaya berkinerja rendah.

a. Karakteristik budaya

Terdapat berbagai variasi dalam penetapan karakteristik budaya organisasi. *The Jakarta Consulting Group* (2009) menggunakan 12 karakteristik budaya organisasi untuk mengukur kekuatan budaya organisasi sebagai alat untuk mencapai sasarnya, yaitu:

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan penting dalam budaya organisasi, terutama pada organisasi yang budaya organisasinya lemah. Dalam budaya organisasi perusahaan yang lemah kepemimpinannya akan memegang peranan yang dominan. Kepemimpinan yang otoriter misalnya, akan menghasilkan budaya yang sangat berbeda dengan kepemimpinan yang demokratis.

2. Inovasi

Apakah dalam mengerjakan tugas-tugas lebih berorientasi kepada pola pendekatan “pakai tradisi yang ada” dan memakai metode-metode yang telah teruji, atau memberikan keleluasaan untuk menerapkan cara-cara baru melalui eksperimen.

3. Inisiatif individual

Berbicara tentang seberapa jauh inisiatif seseorang dikehendaki dalam organisasi yang menjadi wadahnya. Inisiatif individual ini meliputi derajat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi dari masing-masing anggota organisasi. Yaitu seberapa besar seseorang diberi wewenang dalam menjalankan tugasnya, seberapa berat tanggung jawab yang harus dipikul sesuai dengan kewenangannya, dan seberapa luas kebebasan dalam mengambil keputusan.

4. Toleransi

Membahas tentang seberapa jauh sumber daya manusia didorong untuk lebih agresif, inovatif, dan mau menghadapi resiko di dalam pekerjaannya.

5. Pengarahan

Artinya adalah kejelasan organisasi dalam menentukan obyektif dan harapan terhadap sumber daya manusia terhadap hasil kerja yang dilakukan. Harapan dapat dituangkan dalam bentuk kuantitas, kualitas, dan waktu penyelesaiannya.

6. Integrasi

Yang dimaksud dengan integrasi di sini adalah bagaimana unit-unit dalam organisasi didorong untuk melakukan kegiatannya dalam satu koordinasi

yang baik. Yaitu seberapa jauh keterkaitan dan kerjasama ditekankan dalam pelaksanaan tugas. Serta seberapa dalam interdependensi antar sumber daya manusia ditanamkan.

7. Dukungan manajemen

Bulir dukungan manajemen ini membicarakan tentang seberapa baik para manajer dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugasnya.

8. Pengawasan

Pengawasan ini meliputi peraturan-peraturan dan supervisi langsung yang digunakan oleh pihak manajemen organisasi untuk melihat secara keseluruhan dari perilaku anggota organisasi.

9. Identitas

Identitas adalah pemahaman anggota organisasi yang memihak kepada organisasi secara penuh. Seberapa jauh memihak anggota organisasi terhadap organisasi itu sendiri. misalnya jika seorang anggota organisasi dibangunkan dari tidurnya dan ditanya siapa dirinya. Jika dia menjawab : saya adalah anggota organisasi C", berarti dia telah menjadikan organisasi tersebut sebagai bagian dari identitas dirinya.

10. Sistem penghargaan

System penghargaan berbicara tentang alokasi "reward" (biasanya dikaitkan erat dengan kenaikan gaji dan promosi} yang berdasarkan pada kriteria hasil kerja anggota organisasi. Pada organisasi yang system penghargaanannya jelas, semuanya telah terstandisasi berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditentukan.

11. Toleransi terhadap konflik

Toleransi terhadap konflik berarti usaha mendorong anggota organisasi untuk kritis terhadap konflik yang terjadi. Dalam budaya organisasi yang toleransi konfliknya tinggi, perdebatan dalam pertemuan adalah suatu yang wajar. Tetapi dalam organisasi yang toleransi konfliknya rendah, anggota organisasi akan menghindari perdebatan dan malah menggerutu di belakang.

12. Pola komunikasi.

Dalam poin pola komunikasi ini, kita membahas komunikasi organisasi yang terbatas pada hirarki formal dari setiap organisasi. Misalnya organisasi Amerika memanggil atasannya dengan nama depannya. Organisasi yang terdapat di Eropa Barat memanggil atasannya dengan nama belakang. Di Indonesia, anggota organisasi biasanya memanggil atasannya dengan awal "Pak".

Dari penjabaran tersebut dapat dikatakan bahwa budaya organisasi sangat mempengaruhi pola dan sikap bertindak dari setiap individu dalam perusahaan dalam bertindak dan bekerja. Dengan demikian budaya akan sangat mempengaruhi kinerja dari sumber daya yang ada di dalamnya. Dengan budaya yang tepat maka akan mengantarkan perusahaan mencapai kinerja yang diharapkan.

Setiap organisasi yang mampu meraih kesuksesan dapat dibangun dengan cara-cara menstruktur pekerjaan, menentukan proses produksi dan pemasaran, serta menciptakan informasi, imbalan, serta sistem pengendalian yang diperlukan agar dapat beroperasi secara efektif. Apapun bentuknya, sampai sejauh mana

tingkat struktur organisasi diadaptasi dengan tugas yang akan dikerjakan serta sifat lingkungan dimana organisasi beroperasi mampu menciptakan asumsi bersama mengenai organisasi.

b. Fungsi budaya

Menurut Susanto (2008), budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi, yaitu:

1. Pengikat organisasi

Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi terutama pada saat organisasi menghadapi goncangan baik dari dalam ataupun dari luar akibat adanya perubahan. Organisasi yang mempunyai budaya yang kuat akan mampu bertahan dan keluar dari badai yang menghantam karena mampu memanfaatkan budaya sebagai penguat bagi organisasi untuk menghadapi beragam hambatan yang menghadang.

2. Integrator

Budaya organisasi merupakan alat untuk menyatukan beragam sifat dan karakter serta bakat dan kemampuan yang beragam yang ada dalam organisasi.

3. Identitas organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu dari identitas organisasi tersebut.

4. Energi untuk mencapai kinerja yang tinggi

Budaya organisasi juga berfungsi sebagai suntikan energi untuk mencapai kinerja yang tinggi. Bekerja dalam tim sebagai suntikan energi untuk menghasilkan hasil yang cepat dan kualitasnya terjaga. Sebab kemampuan dan bakat tiap orang berbeda. Jika hal ini disatukan dan dipertemukan satu sama lain maka akan menghasilkan output yang luar biasa,

5. Ciri kualitas

Budaya organisasi merupakan representasi dari ciri kualitas yang berlaku dalam organisasi tersebut.

6. Motivator

Budaya organisasi juga merupakan pemberi semangat bagi para anggota organisasi. Budaya yang kuat akan menjadi motivator yang kuat bagi para anggota organisasinya. Misanya Mc Donalds, budaya yang dipegang oleh para anggota organisasinya adalah mutu dan bersih. Hal inilah yang memotivasi para anggota organisasinya untuk selalu mengedepankan mutu dan kebersihan restorannya. Tercermin dari penerapan sistem saji 60 detik dan penjagaan kebersihan restoran dengan membersihkan kaca setiap hari dan mengepel lantai dalam jangka waktu tertentu.

7. Pedoman gaya kepemimpinan

Budaya organisasi yang telah mengakar kuat, dapat menjadi pedoman gaya kepemimpinan yang sesuai untuk kondisi organisasi yang bersangkutan. Acapkali sebuah perusahaan baik itu yang disengaja ataupun tidak, membawa sebuah pandangan baru tentang kepemimpinan. Pemimpin dikatakan berhasil apabila mampu membawa anggota organisasi keluar dari polemik krisis akibat perubahan yang terjadi.

8. *Value enhancer*

Salah satu fungsi organisasi adalah untuk meningkatkan nilai dari para stakeholdernya. Ini berarti, peningkatan nilai baik untuk para anggota organisasi juga bagi para pelanggan, pemasok, dan pihak-pihak lain yang berhubungan dengan organisasi tersebut. Budaya organisasi yang kuat dan

meresap kuat dalam setiap benak anggota organisasi akan menjadi salah satu faktor yang mampu meningkatkan nilai bagi para anggota, pelanggan, pemasok, dan pihak lain yang berhubungan dengan organisasi tersebut.

Sobirin (2007) mengemukakan beberapa arti penting fungsi budaya organisasi bagi kehidupan organisasi sendiri yaitu :

1). Budaya sebagai pembeda antara kita dengan mereka

Bentuk perusahaan dan cara perusahaan hadir ditengah bisnis mungkin bisa sama, demikian juga produk yang dijual hampir tidak berbeda. Salah satu cara untuk membedakan antara perusahaan-perusahaan tersebut dengan memahami budaya masing-masing.

2). Budaya sebagai pembentuk identitas diri.

Sebagaimana kita ketahui organisasi sering disebut sebagai *artificial being* bisa diperlakukan seolah-olah seperti seorang manusia, organisasi juga dianggap mempunyai tata nilai, karakter, dan identitas diri. Identitas organisasi identik dengan budaya organisasi.

3). Budaya sebagai perekat organisasi

Salah satu alasan mengapa para praktisis bisnis begitu antusias menerapkan konsep budaya organisasi tidak lama setelah konsep tersebut diperkenalkan adalah kemampuan dan kekuatan budaya untuk meningkatkan kohesivitas karyawan dan menyatukan berbagai komponen organisasi yang memiliki cara pandang berbeda.

4). Budaya sebagai kontrol

Bisa dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan *social control system* yang cukup efektif bukan hanya untuk aktivitas-aktivitas yang tidak rutin dan

tidak bisa diprediksi tetapi juga bagi aktivitas yang sesungguhnya dikendalikan dengan sistem pengendalian informal.

c. Unsur-Unsur budaya

Tika (2005) mengemukakan unsur-unsur yang terkandung dalam budaya organisasi yaitu :

1). Asumsi Dasar

Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

2). Keyakinan

Keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi, filosofi usaha, dan prinsip-prinsip usaha.

3). Pemimpin

Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi.

4). Pedoman mengatasi masalah

Dalam organisasi terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama oleh anggota organisasi.

5). Berbagai nilai (*sharing value*)

Dalam organisasi perlu berbagai nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.

6). Pewarisan (*learning process*)

Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi tersebut.

7). Penyesuaian (*adaptation*)

Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi terhadap perusahaan lingkungan.

3. Tinjauan Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi

Istilah motivasi berasal dari kata bahasa Latin *movere* yang berarti “menggerakkan”. Berdasarkan pengertian ini makna motivasi menjadi berkembang. Martoyo (2008) menjelaskan motivasi atau *motivation* berarti memberi motif, penimbulkan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Dapat juga dikatakan bahwa *motivation* adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu.

Menurut Manullang (1998) motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Dengan kata lain motivasi kerja adalah pendorong semangat kerja. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Jadi motivasi bukanlah sesuatu yang dapat diamati tetapi adalah hal-hal yang dapat disimpulkan adanya karena sesuatu perilaku yang tampak.

Santrock (2008) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang memberi semangat, arah dan kegigihan perilaku. Artinya perilaku yang termotivasi adalah perilaku yang penuh energi, terarah dan bertahan lama. Schunk (2008) mengartikan motivasi sebagai suatu proses dimana untuk mencapai tujuan kegiatan perlu adanya dorongan terus-menerus. Motivasi lebih sebagai suatu proses dari pada sebagai suatu produk. Sebagai suatu proses, kita tidak mengobservasi secara langsung tetapi melihat pada aksinya (misalnya pilihan tugas, usaha, ketepatan, dll).

Robbin (2002) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Selain itu, Siagian (2002) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer. Karena 4 (empat) pertimbangan utama yaitu: (1) Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip "*quit pro quo*", yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan "ada ubi ada talas, ada budi ada balas", (2) Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis, (3) Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia, (4) Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi atau perusahaan, mengakibatkan tidak adanya satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda.

b. Teori Model Dua Faktor dari Motivasi

Dalam pemahaman motivasi Herzberg, teori yang dikembangkannya dikenal dengan “Model Dua Faktor” dari motivasi dengan menyimpulkan bahwa orang yang puas dalam pekerjaan berhubungan dengan kepuasan kerja dan bahwa orang yang tidak puas dengan pekerjaan berhubungan dengan suasana kerja. Herzberg menamai orang yang puas dengan motivator dan orang yang tidak puas dengan faktor *hygiene*. Faktor *hygiene* mencegah ketidakpuasan tetapi tidak menyebabkan kepuasan. Menurut Herzberg hanya motivator yang memotivasi karyawan dalam pekerjaan (Herzberg, 1964). Faktor motivator dan *hygiene* menurut Herzberg yaitu:

a. Faktor Motivator

1. Prestasi
2. Penghargaan
3. Pekerjaan itu sendiri
4. Tanggung jawab
5. Kemajuan

b. Faktor *Hygiene*:

1. Kebijakan dan administrasi perusahaan
2. Pengawasan, teknis
3. Gaji
4. Hubungan antarpribadi, penyelia
5. Kondisi kerja

Di sisi lain, Herzberg juga mensyaratkan adanya faktor lain yang disebut sebagai *dissatisfiers*, *maintenance* atau *hygiene factor*. Kedua faktor yang

makanan atau air atau ketika tidak ada orang lain yang bertindak sebagai teman atau sahabat. Meskipun kebutuhan psikologis mungkin berdasarkan defisiensi, tapi kadang juga tidak. Misalnya, individu dengan kebutuhan kuat untuk maju mungkin mempunyai sejarah pencapaian yang konsisten.

2. Dorongan

Dengan beberapa pengecualian, dorongan, atau motif (dua istilah yang sering digunakan secara bergantian), terbentuk untuk mengurangi kebutuhan. Dorongan fisiologis dapat didefinisikan sebagai kehilangan petunjuk. Dorongan fisiologis dan psikologis adalah tindakan yang berorientasi dan menghasilkan daya dorong dalam meraih insentif. Hal tersebut adalah proses motivasi. Contohnya kebutuhan akan makanan dan minuman, diterjemahkan sebagai dorongan lapar dan haus, dan kebutuhan berteman menjadi dorongan untuk berafiliasi.

3. Insentif

Pada akhir siklus motivasi adalah insentif, didefinisikan sebagai semua yang akan mengurangi sebuah kebutuhan dan dorongan. Dengan demikian, memperoleh insentif akan mengurangi sebuah kebutuhan dan dorongan. Dengan demikian, memperoleh insentif akan cenderung memulihkan keseimbangan fisiologis atau psikologis dan akan mengurangi dorongan. Makan, minum, dan berteman cenderung akan memulihkan keseimbangan dan mengurangi dorongan yang ada. Makan, air, dan teman merupakan insentif dalam contoh ini.

Berdasarkan definisi dasar mengenai motivasi Luthans (2005) menyatakan bahwa teori kepuasan motivasi kerja menentukan apa yang memotivasi orang

dalam pekerjaan. Ahli teori kepuasan berfokus pada identifikasi kebutuhan dan dorongan pada diri seseorang dan bagaimana kebutuhan dan dorongan tersebut diprioritaskan. Mereka menitikberatkan jenis insentif atau tujuan yang berusaha dicapai oleh seseorang untuk dipuaskan dan dilakukan dengan baik. Teori kepuasan mengacu pada “statis” karena teori tersebut berhubungan hanya pada satu atau beberapa hal dalam suatu waktu tertentu, baik masa lalu maupun sekarang. Oleh karena itu, teori itu tidak perlu memprediksi motivasi atau perilaku kerja, tetapi memahami apa yang memotivasi orang dalam bekerja.

Pertama, uang dianggap sebagai satu-satunya insentif (manajemen ilmiah), dan selanjutnya insentif mencakup kondisi kerja, keamanan, dan mungkin gaya pengawasan demokratis (hubungan manusia). Secara berurutan, kepuasan motivasi dianggap sebagai kebutuhan atau motivasi dengan tingkat yang lebih tinggi, seperti penghargaan dan aktualisasi diri (Maslow); tanggung jawab, penghargaan, prestasi, dan kemajuan (Hersberg), dan pertumbuhan serta perkembangan personal (Alderfer).

Robins dan Judge (2008) melakukan penelitian tentang motivasi yang difokuskan pada pendekatan yang menghubungkan konsep-konsep motivasional dengan perubahan dalam cara penyusunan kerja. Motivasi karyawan dapat dijaga dengan meninjau model karakteristik pekerjaan.

Model karakteristik pekerjaan dapat dideskripsikan dalam 5 dimensi pekerjaan utama:

1. Keanekaragaman keterampilan
2. Identitas tugas
3. Arti tugas

4. Otonomi
5. Umpan balik.

Tiga dimensi pertama, yaitu keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, dan arti tugas dikombinasi untuk menghasilkan pekerjaan yang berarti. Dengan demikian, jika ketiga karakteristik ini berada dalam suatu pekerjaan, model tersebut memprediksi bahwa yang berkepentingan akan melihat pekerjaan sebagai suatu yang penting, bernilai, dan bermanfaat. Untuk pekerjaan yang mempunyai nilai otonomi, memberikan individu yang memegang pekerjaan suatu perasaan tanggung jawab pribadi. Untuk pekerjaan yang memberikan hasil berupa umpan balik kepada mereka, akan memberitahukan kepada mereka seberapa efektif mereka bekerja.

Dimensi-dimensi tersebut dapat digabungkan menjadi sebuah indeks prediktif, yang disebut nilai potensi yang memotivasi (MPS), nilai tersebut dihitung sebagai berikut (Robins dan Judge, 2008):

$$MPS = \frac{\text{Keanekaragaman keterampilan} + \text{identitas} + \text{arti tugas}}{3} \times \text{Otonomi} \times \text{Umpan balik}$$

Pekerjaan dengan MPS tinggi pasti memiliki nilai tinggi dalam setidaknya salah satu dari 3 faktor yang membawa kita pada pemenuhan arti, dan pekerjaan-pekerjaan tersebut pasti tinggi dalam otonomi dan umpan balik. Apabila pekerjaan mendapat nilai tinggi dalam potensi yang memotivasi, model tersebut memprediksikan bahwa motivasi, kinerja, dan kepuasan akan dipengaruhi secara positif serta kecenderungan ketidakhadiran dan perputaran karyawan akan dikurangi.

Menurut pendapat Hasibuan (2000), model-model motivasi itu ada 3 yaitu:

1. Model Tradisional

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah kerjanya meningkat, perlu di terapkan sistem insentif (uang/barang) kepada karyawan yang berprestasi baik.

2. Model Hubungan Manusia

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairah kerjanya meningkat ialah dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting.

3. Model Sumber Daya Manusia

Model ini mengatakan bahwa karyawan di motivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/barang atau keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan pencapain dan pekerjaan yang berarti.

Jadi menurut model sumber daya manusia, untuk memotivasi bawahan dilakukan dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan/kebijaksanaan dalam menyelesaikan pekerjaan. Motivasi moral/gairah bekerja seseorang akan meningkat, jika kepada mereka diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuan.

4. Tinjauan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dalam teori motivasi Maslow menempati peringkat yang tinggi, karena berkaitan dengan tujuan manusia untuk merealisasikan dan

mengaktualisasikan potensi dirinya dalam pekerjaan. Namun motivasi ini kadang terbendung oleh berbagai ragam kerutinan, hambatan lingkungan kerja yang kurang seimbang, atau situasi dan perangkat kerja yang secara ergonomis tidak mendukung peningkatan produktivitas kerja. Stres yang dialami karyawan dan kepuasan kerja yang didambakan seolah merupakan dua kondisi yang bukan saja berkaitan, tetapi sekaligus antagonis.

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sesuatu yang bersifat individu. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dilakukan, akan dirasakan dan sesuai dengan keinginan individu maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan-kegiatan tersebut.

b. Kepuasan Kerja Karyawan

Hasibuan (2003) mengatakan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Hal ini tercermin pada moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dapat diperoleh di dalam pekerjaan dan diluar pekerjaan. Hal ini senada diungkapkan oleh Siagian (2003) bahwa kepuasan kerja merupakan cara pandang seseorang baik atau buruk, positif maupun negatif terhadap kehidupan organisasi. Selain itu, Syarif (2003) mengatakan bahwa kepuasan kerja karyawan akan tercapai manakala karyawan merasa bahwa pekerjaannya bermanfaat, merasa memiliki tanggung jawab terhadap hasil kerjanya, dan memperoleh pengetahuan dari pekerjaannya.

Kepuasan kerja atau *job satisfaction* adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaannya (Handoko, 1992). Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaan dan bentuk yang berbeda-beda satu dengan yang lainnya.

Gibson, Ivancevich, dan Donnely (1996) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan bagian dari proses motivasi. Kepuasan anggota organisasi dapat dihubungkan dengan kinerja dan hasil kerja mereka serta imbalan dan hukuman yang mereka terima. Oleh karena itu, tingkat kepuasan kerja dalam organisasi dapat ditunjukkan dengan hasil seperti sikap anggota organisasi, pergantian pekerjaan organisasi, kemangkiran atau absensi, keterlambatan, dan keluhan yang biasa terjadi dalam suatu organisasi.

Robbins (2001) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya. Ini berarti penilaian seorang karyawan terhadap puas tidak puasnya terhadap pekerjaan merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang terbedakan dan terpisahkan satu sama lain.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Hasibuan (2003), Rivai (2003), dan Robbins (2001) secara terperinci mengemukakan beberapa alasan yang menimbulkan atau mendorong kepuasan kerja antara lain: (1) pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian. (2) tempat kerja sesuai dengan harapan. (3) pekerjaan yang menyediakan perlengkapan yang cukup. (4) pekerjaan yang menyediakan informasi yang cukup lengkap. (5) pimpinan yang lebih banyak mendorong tercapainya suatu hasil dan tidak terlalu banyak mendorong tercapainya suatu hasil dan tidak terlalu banyak atau ketat melakukan pengawasan. (6) pekerjaan yang memberikan penghasilan cukup memadai. (7) tantangan pekerjaan untuk mengembangkan diri. (8) pekerjaan yang memberikan rasa aman dan ketenangan. (9) harapan yang dikandung oleh pegawai, karyawan itu sendiri. (10) sikap rekan kerja/komunikasi antara sesama rekan kerja.

Indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja, menurut Luthans (2006) terdiri dari atas lima indikator, yaitu: (1) Pembayaran, seperti gaji dan upah. Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan; (2) Pekerjaan itu sendiri. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilannya, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal; (3) Rekan kerja. Bagi kebanyakan

karyawan, rekan kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat; (4) Promosi pekerjaan. Promosi terjadi pada saat seorang karyawan berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya. Pada saat dipromosikan karyawan umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dan keahlian, kemampuan dan tanggung jawab. Sebagian besar karyawan merasa positif karena dipromosikan. Promosi memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian karyawan setinggi mungkin; (5) Kepenyelaaian (supervisi). Supervisi mempunyai peran yang penting dalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya karyawan lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan.

5. Tinjauan Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Di sisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan mempengaruhi kinerja.

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).

Pengertian kinerja (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005).

Setiap orang akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil kerjanya dan mengharapkan imbalan yang adil atas hasil kerja tersebut. Penilaian kinerja perlu dilakukan seobyektif mungkin karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan kegiatan. Di samping itu, penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan melihat perilaku karyawan.

Cash dan Fisher (1987) juga menyatakan bahwa kinerja sering disebut dengan *performance* atau *result* yang diartikan dengan apa yang dihasilkan oleh individu perusahaan. Kinerja dipengaruhi oleh kinerja organisasi (*organizational performance*) itu sendiri yang meliputi pengembangan organisasi, rencana kompensasi, sistem komunikasi, gaya manajerial, struktur organisasi, kebijakan dan prosedur. Robbins (2003) mengemukakan bahwa istilah lain dari kinerja adalah *human output* yang dapat diukur dari produktivitas, absensi, *turnover*, *citizenship*, dan *satisfaction*.

Mangkunegara (2001) mengatakan kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasil kerja yang dicapai di atas standar yang ditetapkan berarti seorang pegawai memiliki kinerja yang tinggi dan sebaliknya jika hasil kerja di bawah yang ditetapkan berarti kinerja pegawai dikatakan rendah.

a. Manfaat Penilaian Kinerja

Memperhatikan tentang pengertian kinerja sebagaimana yang telah dikemukakan, maka banyak manfaat yang dapat dipetik. Handoko (1995) mengemukakan bahwa manfaat yang dapat dipetik dari penilaian prestasi kerja antara lain :

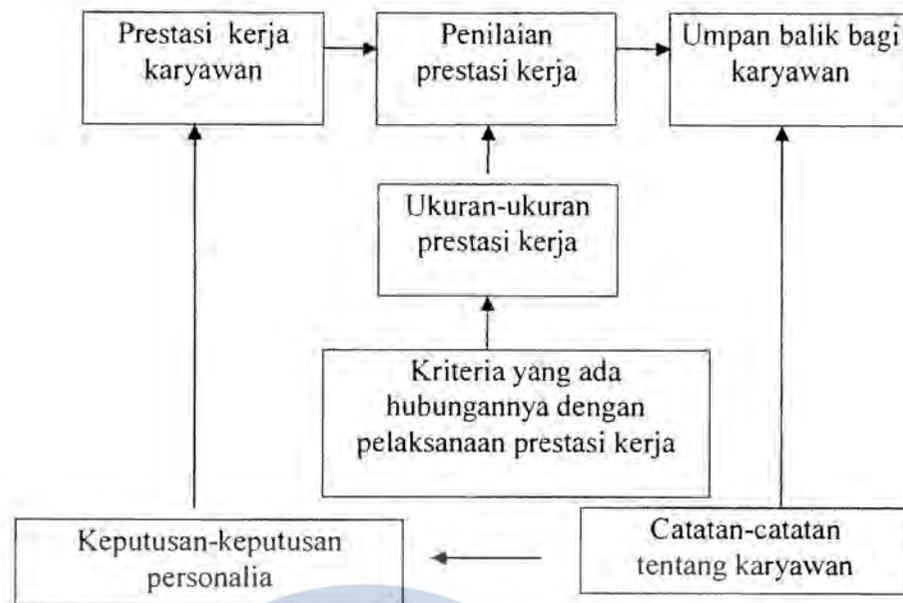
1. Perbaikan prestasi kerja atau kinerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi.
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Keputusan-keputusan penempatan. Promosi dan transfer biasanya didasarkan atas prestasi kerja atau kinerja masa lalu atau antisipasinya.
4. Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan. Prestasi kerja atau kinerja yang jelek mungkin menunjukkan perlunya latihan. Demikian pula sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.
6. Mendeteksi penyimpangan proses staffing. Prestasi kerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
7. Melihat ketidakakuratan informasional. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumberdaya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi

manajemen personalia. Menggantungkan pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia tidak tepat.

8. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
9. Menjamin kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
10. Melihat tantangan-tantangan eksternal. Kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, dan masalah-masalah pribadi lainnya

Dengan adanya penilaian kinerja terhadap karyawan dapat diketahui secara tepat apa yang sedang dihadapi dan target apa yang harus dicapai. Melalui penilaian kinerja karyawan dapat disusun rencana, strategi dan menentukan langkah-langkah yang perlu diambil sehubungan dengan pencapaian tujuan karier yang diinginkan. Bagi pihak manajemen, kinerja sangat membantu dalam mengambil keputusan seperti promosi dan pengembangan karier, mutasi, pemutusan hubungan kerja, penyesuaian kompensasi, kebutuhan pelatihan.

Adapun elemen-elemen pokok sistem penilaian kerja dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber : Handoko, 1992

Gambar 2.1 Elemen-Elemen Pokok Sistem Penilaian Kinerja

Sistem penilaian kinerja dalam suatu organisasi mencakup beberapa elemen. Elemen pokok sistem penilaian kinerja mencakup kriteria yang ada hubungannya dengan pelaksanaan kerja, ukuran-ukuran kriteria tersebut dan pemberian umpan balik kepada karyawan dan manajer personalia. Meskipun manajer personalia merancang sistem penilaian kinerja, tetapi yang melakukan penilaian kinerja pada umumnya atasan langsung karyawan yang bersangkutan.

Di dalam sistem penilaian, di samping faktor penilai, ukuran-ukuran penilaian ikut menentukan obyektivitas penilaian. Ukuran-ukuran tersebut tentunya dapat diandalkan, sehingga secara keseluruhan dapat membentuk suatu sistem penilaian yang tepat dan baik. Untuk mencapai obyektivitas penilaian tersebut, sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan

pekerjaan (*job-related*), praktis mempunyai standar pelaksanaan kerja menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang dapat diandalkan.

b. Pengukuran Kinerja

Menurut Handoko (1992), guna mengetahui kinerja pegawai, maka diperlukan kegiatan-kegiatan khusus, yaitu:

Identifikasi dimensi kerja yang mencakup semua unsur akan dievaluasi dalam pekerjaan masing-masing karyawan dalam suatu organisasi. Kedua, penetapan standar kerja, penilaian prestasi kerja (*Performance Appraisal*) adalah suatu proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawainya. Selanjutnya Dharma (1992) mengemukakan bahwa standar dalam penilaian prestasi kerja mencakup, 1) Kuantitas/jumlah yang harus diselesaikan, 2) Kualitas/mutu yang dihasilkan, dan 3) Ketepatan waktu kerja/sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan

Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan *output* dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan jumlah *output* yang dihasilkan. Pengukuran kualitatif *output* mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaian pekerjaan yang telah dilaksanakan. Pengukuran ketepatan waktu, merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu dari suatu kejadian.

Penilaian prestasi kerja banyak tergantung pada bagaimana sumber daya manusia dipandang dan diperlakukan di dalam organisasi. Jika organisasi percaya bahwa orang tidak bekerja kecuali jika mereka diawasi dan

dikendalikan dengan ketat, ia cenderung mempunyai cara penilaian dalam bentuk laporan rahasia.

Menurut Mangkunegara (2000) bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui:

- 1) Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yaitu kesanggupan karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- 2) Penyelesaian pekerjaan melebihi target yaitu apabila karyawan menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan oleh organisasi
- 3) Bekerja tanpa kesalahan yaitu tidak berbuat kesalahan terhadap pekerjaan merupakan tuntutan bagi setiap karyawan.

Berdasarkan pendapat Mangkunegara (2000) tersebut, maka diperlukan adanya suatu ukuran atau standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu untuk mengetahui apakah prestasi kerja telah sesuai dengan keinginan yang diharapkan, sekaligus untuk melihat besarnya penyimpangan yang terjadi dengan membandingkan antara pekerja secara aktual dengan hasil standarnya.

Menurut Ilyas (2002), secara garis besar ada beberapa metode penilaian kinerja karyawan:

1. *Rating Scale*, evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.
2. *Checklist*, yang dimaksudkan dengan metode ini adalah untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja karyawan. Penilai biasanya atasan langsung. Lalu

- dilakukan pemberian bobot sehingga dapat di skor. Metode ini dapat memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai.
3. Metode peristiwa kritis (*critical incident method*), penilaian yang berdasarkan catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa kritis. Metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan, dan mengurangi kesalahan kesan terakhir.
 4. Metode peninjauan lapangan (*field review method*), penilai dibantu oleh seorang ahli dalam melakukan penilaian. Spesialis personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang kinerja karyawan. Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk direview, dilakukan perubahan dan persetujuan dengan karyawan yang dinilai. Spesialis personalia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.
 5. Penilaian didasarkan perilaku. Penilaian kinerja yang didasarkan uraian pekerjaan yang sudah dibuat sebelumnya. Uraian pekerjaan itu menentukan perilaku apa saja yang diperlukan oleh pegawai untuk melaksanakan pekerjaan itu.
 6. Tes dan observasi prestasi kerja, bila jumlah pekerja terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes mungkin tertulis atau peragaan ketrampilan. Agar berguna tes harus

reliable dan valid. Metode evaluasi kelompok ada tiga: ranking, *grading*, dan *point allocation method*.

7. *Method ranking*, penilai membandingkan satu dengan karyawan lain siapa yang paling baik dan menempatkan setiap karyawan dalam urutan terbaik sampai terjelek. Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembanding, subyek kesalahan kesan terakhir dan *halo effect*. Kebaikan metode ranking, menyangkut kemudahan administrasi dan penjelasannya. Metode *grading*, metode penilaian ini memisahkan atau menyortir para karyawan dalam berbagai klasifikasi yang berbeda, biasanya suatu proporsi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori. *Point location method*, merupakan bentuk lain dari *grading*, penilai diberikan sejumlah nilai total dialokasikan diantara para karyawan dalam kelompok. Para karyawan diberi nilai lebih besar daripada para karyawan dengan kinerja lebih jelek. Kebaikan dari metode ini, penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif di antara para karyawan, meskipun kelemahan-kelemahan efek halo (*halo effect*) dan bias kesan terakhir masih ada.

c. Tujuan-Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan pokok sistem penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota-anggota organisasi. Semakin akurat dan sah informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi. Tujuan-

tujuan khusus tersebut dapat digolongkan menjadi dua bagian besar (Simamora, 1997):

1. Tujuan Evaluasi
 - a) Penilaian kinerja dan telaah gaji
 - b) Penilaian kinerja dan kesempatan promosi
2. Tujuan Pengembangan
 - a) Mengukuhkan dan menopang kinerja
 - b) Meningkatkan kinerja
 - c) Menentukan tujuan-tujuan progresi karier
 - d) Menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan

6. Hubungan Antar Varabel

a. Hubungan Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja

Kepemimpinan sangat penting di dalam suatu organisasi. Menurut Handoko (2000) dan Supardi (2002) pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas, kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Karena bila tidak tepat, tujuan organisasi akan terbengkalai dan karyawan merasa kesal, gelisah, berontak dan tidak puas.

Glisson dan Durick (1988) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan prediktor bagi kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan yang partisipatif merupakan atribut yang penting untuk meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian De Groot *et al.* (2000) yang menerangkan kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh pemimpin yang kharismatik dimana pada penelitian ini gaya partisipatif meningkatkan kharisma

pimpinan. Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang partisipatif merupakan faktor yang cukup penting untuk meningkatkan kepuasan kerja. Dari penelitian ini diketahui bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dari uraian diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H1 = Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

b. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Sesungguhnya antar budaya perusahaan dengan kepuasan karyawan terdapat hubungan, dimana budaya (*culture*) dikatakan memberi pedoman seorang karyawan bagaimana dia mempersepsikan karakteristik budaya suatu organisasi, nilai yang dibutuhkan karyawan dalam bekerja, berinteraksi dengan kelompoknya, dengan sistem dan administrasi, serta berinteraksi dengan atasannya. Hasil penelitian Rogga (2001) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Robins (2006), menyatakan budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan karyawan. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi kepuasan kerjanya. Hal ini juga sesuai dengan penelitian Soedjono

(2005) bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Wallace (1983) serta Hood (1992) juga menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan, dalam budaya organisasi, keterlibatan karyawan relatif tinggi yang merupakan atribut untuk meningkatkan kepuasan kerja. Dari uraian tersebut dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H2 = Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

c. Hubungan Motivasi kerja dengan Kepuasan Kerja

Hasibuan (2000) mengatakan seorang manajer memberikan motivasi kepada bawahan dengan tujuan antara lain meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian Brahmasari dan Agus (2008) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya bahwa motivasi kerja memang sangat diperlukan oleh seorang karyawan untuk dapat mencapai suatu kepuasan kerja yang tinggi meskipun menurut sifatnya kepuasan kerja itu sendiri besarnya sangat relatif atau berbeda antara satu orang dengan orang lainnya. Dari uraian ini dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H3 = Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

d. Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja dari karyawan di dalam organisasi tersebut. Gibson (1996) mengemukakan bahwa kinerja organisasi

tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi. Kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Lodge dan Derek (1993) menyebutkan perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja karyawan. Efektivitas pemimpin dipengaruhi karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Pimpinan dikatakan tidak berhasil apabila tidak dapat memotivasi, menggerakkan dan memuaskan karyawan pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. Tugas pimpinan adalah mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja. Penelitian Masrukhin dan Waridin (2006) menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja. Adanya dampak terhadap kinerja organisasi dapat diketahui dengan ada tidaknya pengaruh yang signifikan dari Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi. Dari uraian tersebut dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H4 = Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

e. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Organisasi

Adanya keterkaitan hubungan antara budaya korporat dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi Tiernay bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut (Djokosantoso, 2003). Karyawan

yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

Penelitian terdahulu yang menguji pengaruh antara budaya terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Fey dan Denison (2000) dimana dalam penelitiannya menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Jennifer dan Bersade (1997) dengan temuan berkaitan budaya organisasi adalah: (1) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para karyawan; (2) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi. Dari uraian tersebut dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H5 = Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi

f. Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Organisasi

Keith & Newstrom (2000) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Adanya dampak terhadap kinerja organisasi dapat diketahui dengan

ada tidaknya pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan uraian tersebut dapat ditarik hipotesis bahwa:

H6 = Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi

g. Hubungan Kepuasan kerja dengan Kinerja Organisasi

Kaitan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan dikemukakan oleh Ostroff (1992) yang ditunjukkan oleh keadaan perusahaan dimana karyawan yang lebih 39 orang terpuaskan cenderung lebih efektif daripada perusahaan-perusahaan dengan karyawan yang kurang terpuaskan. Dessler (2000) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja antara lain mempunyai peran untuk mencapai produktivitas dan kualitas standar yang lebih baik, menghindari terjadinya kemungkinan membangun kekuatan kerja yang lebih stabil, serta penggunaan sumber daya manusia yang lebih efisien.

Hasil penelitian Samad (2005) menyatakan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan cukup positif. Hasil penelitian Masrukhin dan Waridin (2006) menunjukkan bahwa bila kepuasan kerja meningkat maka kinerja karyawan juga cenderung meningkat. Hal ini sejalan dengan penelitian Koesmono (2005) dan Brahmasari (2008) bahwa secara umum kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Adanya dampak terhadap kinerja organisasi dapat diketahui dengan ada tidaknya pengaruh yang signifikan dari Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi. Berdasarkan uraian tersebut dapat ditarik hipotesis bahwa:

H7 = Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

7. Pembahasan Penelitian yang relevan.

1. **Brahmasari dan Suprayetno (2008)**, dalam penelitiannya tentang “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan, Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia”. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) yang akan membuktikan hubungan kausal antara variabel bebas, variabel antara dan variabel terikat. Serta penelitian korelasional, yaitu penelitian yang berusaha untuk melihat apakah antara dua variabel atau lebih memiliki hubungan atau tidak, dan seberapa besar hubungan itu serta bagaimana arah hubungan tersebut dengan analisis jalur (*path analysis*) menggunakan SPSS versi 13.0 dan AMOS versi 4.0. Data diperoleh dari populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia di Surabaya dan Jombang sejumlah 1.737 orang pegawai dengan menggunakan metode atau teknik *simple random sampling* (teknik sampel sederhana) dan besarnya sampel adalah sebanyak 325 orang pegawai.

Hasil pengujian hipotesis-hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Di sisi lain, kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya hasil dari pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan yang dijalankan belum tentu mempunyai dampak yang selalu positif atau baik bagi organisasi, sebab semakin tinggi pelaksanaan aktivitas

manajerial kepemimpinan dilakukan, maka akan berdampak pada penurunan kinerja perusahaan dari waktu ke waktu.

Hipotesa selanjutnya, kepemimpinan dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Di sisi lain, motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya meskipun motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tetapi belum tentu mempengaruhi kinerja perusahaan.

Kesamaan dari penelitian ini meneliti pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja, tetapi perbedaannya adalah pada alat analisis uji hipotesa dan lokasi penelitian. Hal ini dimaksudkan dengan pertimbangan karena faktor situasi mempengaruhi perilaku kepemimpinan dan budaya organisasi, maka organisasi pada lokasi yang berbeda tentunya akan diperoleh hasil yang berbeda karena situasi yang berbeda.

2. Soedjono (2005), dalam penelitiannya tentang “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya”. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan analisis jalur (*path analysis*) menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Data diperoleh dari populasi dalam penelitian ini adalah karyawan terminal penumpang umum di Surabaya sejumlah 414 orang karyawan dan besarnya sampel adalah sebanyak 199 orang karyawan.

Tujuan yang ingin dicapai: (a) Untuk mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi; (b) Untuk mengkaji pengaruh kinerja

organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan; (c) Untuk mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan; (d) Untuk mengkaji pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis-hipotesis menunjukkan bahwa : (a) Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi. (b) Kinerja organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. (c). Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. (d) Budaya organisasi melalui kinerja organisasi, tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kesamaan dari penelitian ini meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, tetapi perbedaannya adalah tidak meneliti pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi. Perbedaan lainnya pada lokasi penelitian. Hal ini dimaksudkan dengan pertimbangan kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Faktor situasi juga dapat mempengaruhi perilaku kepemimpinan dan budaya organisasi, maka organisasi pada lokasi yang berbeda akan diperoleh hasil yang berbeda.

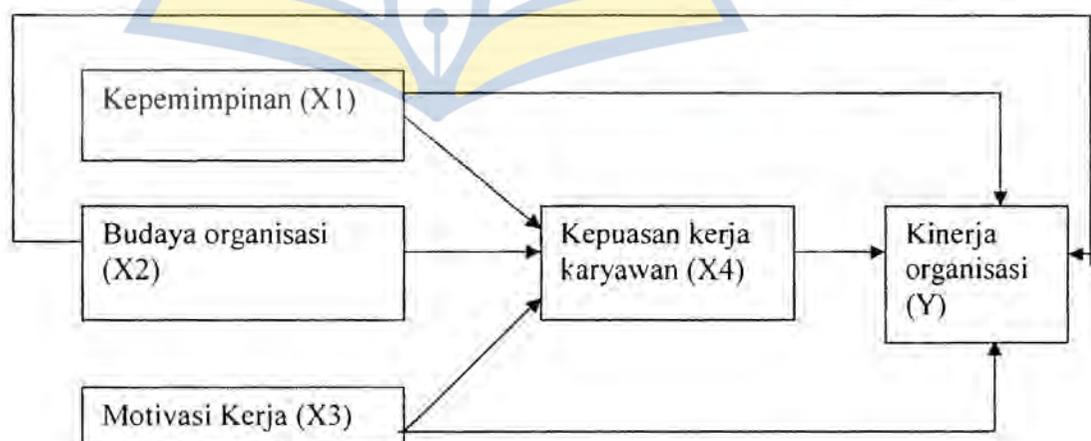
3. Arnita Hamid (2002) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Baru terhadap Motivasi dan Prestasi Kerja di PT Nusantara IV (Persero) Sumatera Utara”. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan analisis jalur (*path analysis*) menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengetahui pengaruh konstruk budaya organisasi baru terhadap

motivasi kerja dan prestasi kerja dan (2) untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap prestasi kerja. Hasil analisis SEM menunjukkan: (a) terdapat pengaruh secara signifikan budaya organisasi baru terhadap motivasi kerja; (b) terdapat pengaruh secara signifikan motivasi kerja baru terhadap prestasi kerja karyawan; (c) terdapat pengaruh secara signifikan budaya organisasi baru terhadap prestasi kerja.

Kesamaan dari penelitian ini meneliti budaya organisasi dan motivasi kerja. Perbedaannya adalah pada penelitian ini memfokuskan pada pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja bawahan. Penelitian ini tidak meneliti pengaruh kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi. Perbedaan lainnya pada lokasi penelitian. Faktor situasi juga dapat mempengaruhi perilaku kepemimpinan dan budaya organisasi, maka organisasi pada lokasi yang berbeda akan diperoleh hasil yang berbeda.

B. Kerangka Berfikir

Berdasarkan tinjauan pustaka dan hasil penelitian yang relevan tersebut dapat disusun kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.2. kerangka konseptual penelitian

C. Definisi Operasional

1. Variabel Penelitian

Variabel adalah objek penelitian atau apa yang menjadi perhatian suatu penelitian (Arikunto 1998). Dalam model regresi ada 2 variabel yang menjadi perhatian yaitu variabel independen dan variabel dependen. Dalam penelitian ini, yang berperan sebagai variabel *independent* adalah Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi kerja karyawan, sedangkan yang berperan sebagai *dependent variable* adalah Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan. Kepuasan Kerja juga berperan sebagai variabel mediation/antara (*intervening variable*) dalam analisis jalur.

Berikut ini akan diberikan definisi secara operasional dan pengukuran variabel dari masing-masing jenis variabel tersebut.

a. Variabel Bebas (X)

Kepemimpinan (X1)

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam suatu situasi tertentu. Berdasarkan definisi tersebut, kepemimpinan itu akan terjadi apabila di dalam situasi tertentu seseorang mempengaruhi perilaku orang lain, baik secara perorangan ataupun kelompok (Hersey dan Blanchard, 1977). Variabel kepemimpinan ini secara operasional diukur dengan menggunakan 4 (empat) indikator yang diadopsi dari teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard yaitu: (1) *Telling* (kemampuan untuk memberitahu anggota apa yang harus mereka kerjakan), (2) *Selling* (kemampuan menjual/memberikan ide-ide

kepada anggota), (3) *Participating* (kemampuan berpartisipasi dengan anggota) (4) *Delegating* (kemampuan mendelegasikan kepada anggota).

Budaya Organisasi (X2)

Budaya organisasi adalah sebagai nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak. Variabel budaya organisasi ini secara operasional diukur dengan menggunakan 6 indikator yang diadopsi dari karakteristik budaya organisasi (Robbins, 2002) yaitu (1) nilai-nilai organisasi, (2) dukungan manajemen, (3) sistem imbalan, (4) toleransi dalam berbagi kesalahan sebagai peluang untuk belajar, (5) orientasi pada rincian (detail) pekerjaan, (6) orientasi pada tim.

Motivasi Kerja Karyawan (X3)

Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Mc Cormick, 1985). Variabel motivasi kerja karyawan ini secara operasional diukur dengan menggunakan 3 (tiga) indikator yaitu: (1) kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), (2) kebutuhan fisik (*psychological need*), (3) rasa aman (*safety need*).

Kepuasan Kerja Karyawan (X4)

Variabel antara (*intervening variable*) pada penelitian ini adalah kepuasan kerja karyawan. Arti dari kepuasan kerja karyawan adalah sebagai suatu sikap

umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2001). Variabel kepuasan kerja karyawan ini secara operasional diukur dengan menggunakan 4 indikator yang diadopsi dari teori Dua faktor Herzberg (2005) yaitu: (1) kompensasi, (2) kondisi kerja, (3) sistem administrasi dan kebijakan organisasi, (4) kesempatan untuk berkembang.

c. Variabel terikat (Y)

Kinerja Organisasi (Y)

Variable terikat (Y) atau *dependent variable* dalam penelitian ini adalah kinerja organisasi. Kinerja organisasi adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001). Variable kinerja organisasi ini secara operasional diukur dengan menggunakan 4 (empat) indikator yang diadopsi dari Brahmasari (2004) yaitu: (1) kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki, (2) kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan seluruh waktu yang dimiliki, (3) kemampuan perusahaan dalam beradaptasi terhadap perubahan, (4) kemampuan perusahaan dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

Untuk menjelaskan secara rinci mengenai definisi dan pengukuran variabel dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1
Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber Definisi
Kepemimpinan (X1)	proses mempengaruhi orang lain ke arah tujuan organisasi.	<i>Telling</i>	Hersey & Blanchard, 1997)
		<i>Selling</i>	
		<i>Participating</i>	
		<i>Delegating</i>	
Budaya Organisasi (X2)	sebagai nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi, falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan, cara pekerjaan dilakukan di tempat itu dan asumsi serta kepercayaan yang terdapat di antara anggota organisasi	nilai-nilai organisasi	Robbins, 1994
		dukungan manajemen	
		sistem imbalan	
		toleransi dalam berbagi kesalahan	
		orientasi pada rincian (detail) pekerjaan	
orientasi pada tim			
Motivasi Kerja Karyawan (X3)	kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja	kebutuhan berprestasi	Mc. Cormick dalam Mangkunegara, 2005
		kebutuhan fisik	
		rasa aman	
Kepuasan Kerja Karyawan (X4)	sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya	kompensasi	Robbins, 2001
		kondisi kerja	
		sistem administrasi dan kebijakan organisasi	
		kesempatan untuk berkembang	

Kinerja Organisasi (Y)	adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya	efisiensi penggunaan sumber daya manusia	Mangkunegara, 2001
		efisiensi penggunaan seluruh waktu	
		beradaptasi terhadap perubahan	
		mencapai target yang telah ditetapkan	



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan dengan tujuan untuk memberikan gambaran atau deskripsi tentang suatu keadaan secara obyektif. Sebagaimana menurut Sujana dan Ibrahim (1989) metode penelitian deskriptif adalah penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi pada saat sekarang. Untuk pengujian hipotesa digunakan statistik regresi sederhana dan *path analysis* dengan program SPSS.

Guna mendapatkan data penelitian yang tepat maka dalam pengumpulan data peneliti menggunakan metode *survey sampling* maksudnya adalah tidak semua unit analisis dalam populasi diamati satu per satu, akan tetapi hanya sebagian saja, yang diwakili oleh sampel. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampel non probabilitas dengan cara *purposive sampling*.

Pengumpulan data menggunakan teknik kuesioner yang berisi daftar pertanyaan kepada responden dengan harapan memberikan respons atas daftar pertanyaan tersebut. Daftar pertanyaan bersifat tertutup dimana alternatif jawaban sudah ditentukan sebelumnya dengan model skala Likert.

Sumber data diperoleh dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui responden dalam jumlah sampel tertentu dengan menggunakan kuesioner sedangkan data sekunder berupa data karyawan diperoleh dari Biro Sumber Daya Manusia, Unika Atma Jaya. Data yang digunakan adalah data kuantitatif.

Pengujian terhadap pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja fisik dan persepsi diri terhadap kepuasan kerja karyawan menggunakan analisis regresi linier sederhana dan untuk melihat besarnya pengaruh langsung maupun tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen digunakan alat analisis jalur. Dalam analisis data menggunakan proses inferensia atau induksi yaitu pengambilan kesimpulan data populasi dengan dasar data sampel.

B. Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan dari semua kemungkinan orang-orang, benda-benda, dan ukuran lain yang menjadi objek perhatian atau kumpulan seluruh objek yang menjadi perhatian. Sampel adalah suatu bagian dari populasi tertentu yang menjadi perhatian (Suharyadi dan Purwanto, 2004).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan administrasi tetap 40 jam kerja kategori karyawan administrasi di Unika Atma Jaya sebanyak 354 orang. Perhitungan jumlah sampel yang akan diteliti menggunakan rumus Slovin dengan toleransi kesalahan sebesar 5% (Sugiono, 2007).

Hasil perhitungan menggunakan rumus Slovin diperoleh jumlah sampel yang direncanakan sebanyak 189 orang. Jumlah sampel tersebut sudah memenuhi nilai jumlah sampel minimum dari rumus Slovin dengan toleransi kesalahan 5%.

C. Metode Pengumpulan Data

Dalam suatu penelitian data memiliki kedudukan yang penting karena merupakan penggambaran variabel-variabel yang akan diteliti dan berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang dipergunakan adalah:

- 1). Kuesioner yaitu mengumpulkan data dengan cara menyebarkan sejumlah daftar pertanyaan yang telah disusun secara sistematis kepada responden secara langsung.
- 2). Studi kepustakaan yaitu dengan membaca dan mengumpulkan bahan, dokumen serta buku yang berhubungan dengan penelitian

Kuesioner yang disusun bersifat pertanyaan tertutup dengan menggunakan pengukuran interval. Pertanyaan-pertanyaan yang mana jawabannya terdiri dari lima alternatif jawaban atau tanggapan bertingkat dengan menggunakan skala pengukuran Likert. Hal ini merujuk pada pernyataan kepada lima alternatif tanggapan yang berjenjang atau bertingkat sebagai berikut:

1. Nilai skor 5, bila responden menjawab Sangat Setuju (SS).
2. Nilai skor 4, bila responden menjawab Setuju (S).
3. Nilai skor 3, bila responden menjawab Ragu-Ragu (R).
4. Nilai skor 2, bila responden menjawab Tidak Setuju (TS).
5. Nilai skor 1, bila responden menjawab Sangat Tidak Setuju (STS)

Bentuk kuesioner terstruktur, dimana pertanyaan yang dibuat sedemikian rupa sehingga responden dibatasi dalam memberi jawaban kepada beberapa satu jawaban saja. Teknik ini dipilih karena subyek (responden) adalah orang yang

mengetahui dirinya sendiri, apa yang dinyatakan oleh subyek terhadap peneliti adalah benar dan dapat dipercaya. Contoh kuesioner terdapat dalam Lampiran I.

E. Metode Analisis Data

1. Uji Instrumen Penelitian

Untuk mengetahui instrumen yang digunakan untuk mengukur obyek penelitian adalah valid dan reliabel maka harus dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas terhadap instrumen-instrumen yang disusun agar nantinya data yang terkumpul dapat sungguh-sungguh menggambarkan keadaan sebenarnya yang pada akhirnya dapat memberikan kesimpulan yang terbaik.

a. Uji Validitas

Uji ini dilakukan untuk menguji apakah suatu alat ukur atau instrumen penelitian (dalam hal ini data dari kuesioner) sudah valid dan reliabel atau belum. Sebuah item dikatakan valid apabila mempunyai dukungan yang kuat terhadap skor total. Dengan kata lain sebuah item pertanyaan dikatakan mempunyai validitas jika memiliki tingkat korelasi yang tinggi terhadap skor total item (Wahyono, 2004) .

Analisis ini dilakukan dengan menggunakan uji *Corrected Item-Total Correlation*. Analisis ini mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total dan melakukan koreksi terhadap nilai koefisien korelasi yang overestimasi. Hal ini dikarenakan agar tidak terjadi koefisien item total yang overestimasi.

Menurut Azwar (2007) agar kita dapat memperoleh informasi yang lebih akurat mengenai korelasi antara item dengan tes, diperlukan rumus koreksi suatu

rumusan koreksi terhadap efek *spurious overlap*. Pengujian menggunakan uji dua sisi dengan taraf signifikan 0,05. Kriteria pengujian dengan korelasi Produk Momen Pearson adalah sebagai berikut:

- Jika $r \text{ hitung} \geq r \text{ tabel}$ (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrumen atau item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).
- Jika $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$ (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrumen atau item-item pertanyaan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

RUMUS PERSON PRODUCTS MOMENT

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

r : koefisien korelasi
 $\sum X$: jumlah skor item
 $\sum Y$: jumlah skor total item
 n : jumlah responden

b. Uji Reliabilitas

Setelah dilakukan uji validitas terhadap indikator-indikator dalam penelitian ini, selanjutnya dilakukan uji reliabilitas. Reliabilitas berhubungan dengan kepercayaan terhadap alat test (Wahyono, 2004). Reliabilitas adalah ukuran untuk menunjukkan kestabilan dalam mengukur. Kestabilan berarti kuesioner tersebut konsisten jika digunakan untuk mengukur konsep atau konstruk dari suatu kondisi ke kondisi yang lain.

Pengujian reliabilitas dengan melakukan perhitungan koefisien reliabilitas mempergunakan *Cronbach's Alpha*. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0.60 (Ashari, 2005)). Adapun rumus Cronbach Alpha adalah:

$$CA = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sigma_s^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Dimana:

CA = koefisien Cronbach Alpha

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal.

Sigma b kuadrat = varians butir

Sigma t kuadrat = varians total

Angka yang dihasilkan merupakan gambaran kualitas pertanyaan dalam kuesioner dalam mengukur konstruk yang bersifat unidimensional. Jika konstruk bersifat multidimensional maka Cronbach Alpha yang diperoleh akan rendah karena *corrected item-total correlation* yang diperoleh juga rendah, yang berarti tiap item pertanyaan belum tentu mengukur hal yang sama.

Hasil dari perhitungan pada penelitian ini mempergunakan alat bantu *software* SPSS versi 17.

2. Metode Statistika Rata-rata

Metode ini digunakan untuk menjelaskan atau menarik kesimpulan mengenai kelompok yang diteliti. Model ini akan digunakan untuk melukiskan atau

menganalisa kelompok yang diberikan tanpa membuat atau menarik kesimpulan tentang populasi atau kelompok besar (Sudjana, 1996).

Metode ini merupakan teknik penjelasan kelompok yang didasarkan atas nilai rata-rata dari kelompok tersebut. Rata-rata (*mean*) didapatkan dengan menjumlahkan data seluruh individu dalam kelompok tersebut, kemudian dibagi dengan jumlah individu yang ada pada kelompok tersebut.

3. Metode Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi sederhana adalah untuk melihat hubungan secara linier antara satu variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y), atau dalam artian variabel yang mempengaruhi dan yang dipengaruhi. Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dan dependen apakah positif atau negatif serta untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan.

Model Regresi liniernya adalah sebagai berikut:

- $Y_{KK} = \beta_0 + \beta_1 K_{ep}$
- $Y_{KK} = \beta_0 + \beta_1 B_0$
- $Y_{KK} = \beta_0 + \beta_1 M$
- $Y_{KK} = \beta_0 + \beta_1 K_{ep}$
- $Y_{KO} = \beta_0 + \beta_1 b_0$
- $Y_{KO} = \beta_0 + \beta_1 M_k$
- $Y_{KO} = \beta_0 + \beta_1 K_k$

Dimana:

Y_{KK} = Variabel dependen Kepuasan Kerja

Y KO = Variabel dependen Kinerja Organisasi

β_0 = Konstanta

β_1 = Koefisien Regresi

Kep. = Kepemimpinan

Bo = Budaya Organisasi

Mk = Motivasi

a. Uji Hipotesis Regresi sederhana

1) Uji T (parsial)

Uji hipotesis secara parsial digunakan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dengan tingkat keyakinan 95% atau $\alpha = 0,05$ digunakan uji t dengan rumus:

$$T \text{ hitung } b_i = \frac{b_i}{S_{b_i}}$$

t = t hipotesis

b_i = koefisien regresi variabel X

S_{b_i} = standar eror b_i

Pengolahan data untuk uji ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS. Uji ini dilakukan dengan membandingkan nilai T hitung dengan nilai T table. Hasil pengolahan data dengan SPSS tersebut dapat dilihat pada tabel **Coefficients**.

Hipotesis statistik yang diajukan untuk Uji t adalah:

- Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

$H_0 : \beta_1 \text{kepuasan kerja} = 0$ Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

- H1 : β_1 kepuasan kerja > 0 Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan
- Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

H0 : β_1 budaya Organsiasi = 0 Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

H1 : β_1 Budaya organisasi > 0 Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
 - Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

H0 : β_1 motivasi kerja = 0 Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H1 : β_1 Motivasi Kerja > 0 Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
 - Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi

Ho : β_1 Kepemimpinan = 0 Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H1 : β_1 Kepemimpinan > 0 Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
 - Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Ho : β_1 budaya org. = 0 Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

H1 : β_1 budaya org. > 0 Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
 - Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Organisasi

Ho : β_1 motivasi kerja = 0 Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi

H1 : β_1 motivasi kerja > 0 Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

- Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi

Ho : β_1 kepuasan kerja = 0 Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

H1 : β_1 kepuasan kerja > 0 Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Dengan kriteria pengambilan keputusan:

Apabila hasilnya $T_{hitung} > T_{tabel}$ maka Ho ditolak dan H1 diterima

Apabila hasilnya $T_{hitung} \leq T_{tabel}$ maka Ho diterima dan H1 ditolak

dengan $\alpha = 5\%$; 2 dan derajat kebebasan (df) = $n - k$ (n = jumlah data kuesioner dan k = jumlah variabel independen).

b. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik diperlukan untuk mengetahui apakah hasil estimasi regresi yang dilakukan benar-benar bebas dari adanya gejala heteroskedastisitas, gejala multikolinearitas, dan gejala autokorelasi.

Model regresi akan dapat dijadikan alat estimasi yang tidak bias jika telah memenuhi persyaratan BLUE (*best linear unbiased estimator*) yakni tidak terdapat **heteroskedastisitas**, tidak terdapat **multikolinearitas**, dan tidak terdapat **autokorelasi** (Sudrajat, 1988). Jika terdapat heteroskedastisitas, maka varian tidak konstan sehingga dapat menyebabkan biasnya standar error. Jika terdapat multikolinearitas, maka akan sulit untuk mengisolasi

pengaruh-pengaruh individual dari variabel, sehingga tingkat signifikansi koefisien regresi menjadi rendah. Dengan adanya autokorelasi mengakibatkan penaksir masih tetap bias dan masih tetap konsisten hanya saja menjadi tidak efisien. Oleh karena itu, uji asumsi klasik perlu dilakukan. Pengujian-pengujian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1). Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan varians dari residual untuk semua pengamatan dalam model regresi. Prasyarat yang harus dipenuhi adalah tidak adanya gejala heteroskedastisitas. Untuk mengetahui gejala heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan mengamati *scatterplot* model yang diperoleh dari hasil olah data dengan menggunakan program SPSS. Model yang bebas dari heteroskedastisitas memiliki grafik *scatterplot* dengan pola titik yang menyebar di atas dan di bawah sumbu Y. Uji heteroskedastisitas agar lebih akurat dapat dilakukan dengan uji *statistic glejser*:

$$e_i = a + \beta X_i + v_i$$

2). Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi linier terdapat korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode t-1. Untuk menguji ada atau tidaknya

Autokorelasi dapat dilihat dari dengan menggunakan cara melihat nilai Durbin Watson (DW) yaitu jika:

1. nilai DW terletak antara d_u dan $(4-d_u)$ atau ketentuan $d_u < DW < (4 - d_u)$ berarti bebas dari Autokorelasi (Ghozali, 2011).
2. Jika nilai $DW < d_L$ atau $DW > (4-d_L)$ berarti terdapat Autokorelasi.

Nilai d_u dan d_L dapat dilihat pada table Durbin Waston, yaitu nilai d_L : d_u ; α ; n ; $(k-1)$. Dimana n adalah sampel, k adalah jumlah variabel, dan α adalah taraf signifikan.

$$DW = \frac{2}{n} \frac{\sum_{i=1}^n (e_i - e_{i-1})^2}{\sum_{i=1}^n e_i^2}$$

Langkah untuk mengetahui nilai DW pada penelitian ini dengan menggunakan program SPSS.

3). Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah ada populasi data berdistribusi normal atau tidak, uji ini dilakukan untuk mengukur data berskala ordinal, interval, atau rasio. Uji normalitas yang dilakukan dengan menggunakan “Normal P-P Plot”. Pada normal P-P Plot normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal. Dasar pengambilan keputusan untuk uji normalitas adalah sebagai berikut:

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



BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Hasil Penelitian

Pada bab IV ini disajikan gambaran data penelitian yang diperoleh dari hasil jawaban responden dengan menggunakan Analisis Rata-rata/Mean Score yaitu untuk menggambarkan kondisi jawaban responden secara rinci tentang segala sesuatu yang termuat di dalam kuesioner. Untuk menjawab hipotesa yang diajukan, penulis menggunakan alat analisis regresi linier sederhana untuk melihat pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Selanjutnya untuk melihat berapa besar pengaruh secara langsung dari variabel independen terhadap kinerja organisasi atau secara tidak langsung melalui perantara variabel antara (kepuasan) maka digunakan analisis jalur. Sebelum dilakukan analisis terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap kuesioner dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas.

1. Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebar kepada 189 responden, uraian mengenai karakteristik responden dapat dilihat pada Tabel IV.1. Karakteristik responden merupakan gambaran dari keberadaan responden yang terlibat dalam penelitian yaitu yang meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lama bekerja, dan pendapatan per bulan responden.

Tabel 4.1. Karakteristik responden

		Frequency	Percent (%)
Jenis Kelamin	Pria	80	42
	Wanita	110	58
Usia	21-30 Tahun	23	12
	31-40 Tahun	55	29
	>40 Tahun	112	59
Pendidikan terakhir	SD	8	4
	SMP	18	9.5
	SMA	92	48
	D1	1	0.5
	D2	1	0.5
	D3	23	12
	S1	44	23
	S2	3	1.5
Lama Bekerja	<1 Tahun	7	3.7
	1-5 Tahun	30	16
	6-10 Tahun	12	6
	11-20 Tahun	31	16
	>20 Tahun	110	58
Pendapatan	2-3 Juta	34	18
	3-4 Juta	100	52
	4-5 Juta	20	11
	>5 Juta	36	19

a. Jenis Kelamin

Pada beberapa organisasi/perusahaan pemilihan jenis kelamin menjadi penting karena sifat pekerjaannya yang menuntut hal tersebut, tetapi hal ini akan tidak tampak bila jenis pekerjaan pada perusahaan tersebut cukup bervariasi. Seperti halnya di Unika Atma Jaya yang termasuk dalam kategori pekerjaan administrasi bervariasi seperti bagian administrasi, laboratorium, maintenance, komputer.

Dari data yang disajikan dalam Tabel (IV.13) diketahui bahwa jumlah responden berdasarkan jenis kelamin yaitu wanita sebesar (58%) dan pria (42%). Fenomena ini seperti dijelaskan di atas karena jenis pekerjaan yang tergolong dalam karyawan administrasi yang cukup bervariasi sehingga perbandingan antara wanita dan pria tidak terlalu besar. Berbeda halnya jika jenis pekerjaan administrasi hanya sebagai staf administrasi maka kecenderungannya mungkin pemilihan karyawan lebih banyak kepada wanita karena pekerjaan administrasi biasanya lebih banyak membutuhkan tenaga wanita karena melihat sifat pekerjaannya yang biasanya monoton maka wanita akan lebih tahan terhadap pekerjaan yang tidak membutuhkan dinamika terlalu berlebihan.

b. Usia

Karakter biologis berupa usia bagi sebagian perusahaan sangat diperhatikan terutama untuk organisasi yang bergerak dibidang jasa non profit. Organisasi semacam ini biasanya lebih banyak menuntut pengabdian dari karyawannya sehingga banyak mengandalkan pada karyawan yang memiliki loyalitas dan komitmen yang tinggi pada organisasi. Nilai-nilai pengabdian tidak mudah ditanamkan pada karyawan yang lebih muda, organisasi membutuhkan model yang dapat dicontoh dan contoh tersebut ada pada karyawan senior.

Dari data usia responden menunjukkan bahwa di UAJ 59% responden berusia di atas 40 tahun biasanya memiliki pengalaman kerja, loyalitas dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Hal ini dapat menguntungkan

organisasi karena biasanya pekerja yang sudah senior memiliki pengalaman, penilaian, etika kerja yang kuat, dan komitmen terhadap kualitas (Robbins, 2010) sehingga dapat mengajarkan dan memberikan contoh tentang nilai-nilai pengabdian yang diharapkan organisasi kepada karyawan yang usianya masih muda yang jumlahnya 41% antara 21–40 tahun. Terlihat bahwa sistem regenerasi di UAJ sudah berjalan dengan baik dimana komposisi antara karyawan yang senior dan yang baru di UAJ seimbang.

c. Lama Bekerja

Suatu organisasi akan berjalan dengan baik bila didukung oleh karyawan yang memiliki sikap loyalitas yang tinggi dari karyawannya. Loyalitas seseorang terhadap perusahaan dapat tercermin pada lamanya seorang karyawan bekerja pada perusahaan tersebut. Loyalitas karyawan dapat juga mencerminkan adanya hubungan yang harmonis antara organisasi dan karyawannya. Data pada Tabel IV.13 menggambarkan masa kerja karyawan yang ada di Unika Atma Jaya.

Mayoritas responden telah memiliki masa kerja di atas 20 tahun. Hal ini dapat merupakan indikasi bahwa responden telah memiliki pengalaman yang cukup terhadap pekerjaan yang saat ini dilakukan dan memiliki tingkat loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Melihat data tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat perputaran karyawan di UAJ sangat rendah dimana sekitar 74% karyawan yang sudah bekerja dari lebih dari 11

tahun di UAJ. Hal ini dapat juga mencerminkan adanya hubungan yang harmonis antara karyawan dan organisasi tempat dimana mereka bekerja.

d. Pendidikan Terakhir

Kemampuan intelektual seorang karyawan biasanya pada awalnya diukur dengan tingkat pendidikan terakhir yang dimiliki. Banyak perusahaan yang menentukan standar minimal pendidikan yang harus dimiliki karyawannya untuk setiap jenis pekerjaan yang ada dalam perusahaan tersebut. Demikian juga di Unika Atma Jaya terlihat pada Tabel IV.13 data pendidikan terakhir karyawan bervariasi mulai dari SD sampai S2.

Tingkat pendidikan yang bervariasi tersebut sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja di UAJ sendiri dimana ada jenis-jenis pekerjaan tertentu yang tidak menuntut tingkat pengetahuan yang tinggi dan cukup hanya setingkat SMU.

e. Pendapatan

Dari data responden terlihat bahwa mayoritas pendapatan dari karyawan kependidikan ada di rentang pendapatan 2 – 4 juta. Hal ini bila dikaitkan dengan rata-rata tingkat pendidikan yang dimiliki oleh karyawan kependidikan yaitu SMU serta lamanya bekerja maka mayoritas memang karyawan berada dalam rentang itu. Tetapi untuk karyawan yang memiliki tingkat pendidikan S1 dan sudah memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun maka terlihat akan memiliki tingkat pendapatan di atas 5 juta perbulan.

2. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah berbentuk kuesioner yang berisi 30 item pertanyaan dengan jumlah item untuk masing-masing variabel yaitu 5 item untuk variabel kepemimpinan, 7 item untuk variabel Budaya organisasi, 6 item untuk variabel motivasi, 8 item untuk variabel kepuasan karyawan, dan 4 item untuk kinerja.

Sebelum data digunakan untuk analisis regresi sederhana, maka alat pengumpul data tersebut perlu dikenakan pre-test agar data yang terkumpul dapat benar-benar mencerminkan keadaan responden yang diteliti.

a. Uji Validitas

Analisis ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total. Apabila hasil perhitungan dari tiap item instrument penelitian ada yang mempunyai nilai koefisien korelasi yang overestimasi maka akan dilakukan koreksi terhadap item tersebut. Hasil dari perhitungan masing-masing item dalam masing-masing variabel dinamakan r hitung dan akan dibandingkan dengan r tabel. r tabel dapat dihitung dengan melihat jumlah responden yang dipakai dalam penelitian adalah 190 responden maka $df = n - 2 = 190 - 2 = 188$, dengan tingkat signifikan sebesar 5% maka diperoleh **r tabel sebesar 0,142.**

Dari hasil perhitungan melalui program SPSS maka diperoleh hasil dari tiap variabel adalah sebagai berikut:

Tabel IV.2. Item-Total Kepemimpinan, Budaya Organisasi Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Organisasi

Instrumen	Corrected Item – Total Correlation	Angka Kritis (r tabel)
K1	0,612	0,142
K2	0,767	0,142
K3	0,725	0,142
K4	0,723	0,142
K5	0,598	0,142
B1	0,754	0,142
B2	0,717	0,142
B3	0,719	0,142
B4	0,768	0,142
B5	0,776	0,142
B6	0,791	0,142
B7	0,552	0,142
M1	0,645	0,142
M2	0,636	0,142
M3	0,641	0,142
M4	0,636	0,142
M5	0,479	0,142
M6	0,383	0,142
KK1	0,614	0,142
KK2	0,623	0,142
KK3	0,645	0,142
KK4	0,623	0,142
KK5	0,427	0,142
KK6	0,458	0,142
KK7	0,364	0,142
KK8	0,519	0,142
KN1	0,552	0,142
KN2	0,656	0,142
KN3	0,749	0,142
KN4	0,644	0,142
KN1	0,552	0,142

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut dapat dianalisa bahwa semua item instrument yang ada pada masing-masing variabel yaitu kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja organisasi berkorelasi signifikan dengan variabel-variabel masing-masing karena memiliki nilai r hitung > dari r tabel (0,142) sebagai berikut:

- 5 item instrumen yang ada variabel kepemimpinan berkorelasi signifikan dengan variabel kepemimpinan karena memiliki r hitung $>$ r tabel (0,142).
- 7 item instrumen yang ada pada variabel Budaya organisasi berkorelasi signifikan dengan variabel Budaya organisasi karna memiliki r hitung $>$ r tabel (0,142).
- 6 item instrumen yang ada pada variabel motivasi berkorelasi signifikan dengan variabel motivasi karena memiliki r hitung $>$ r tabel (0,142)
- 8 item instrumen yang ada pada variabel kepuasan kerja berkorelasi signifikan dengan variabel kepuasan kerja karena memiliki r hitung $>$ r tabel (0,142).
- 4 item instrumen yang ada pada variabel kinerja berkorelasi signifikan dengan variabel kinerja karena memiliki r hitung $>$ r tabel (0,142) maka dapat disimpulkan bahwa 4 item instrumen tersebut adalah valid.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa item instrumen yang ada dalam tiap variabel adalah valid.

b. Uji Reliabilitas

Setelah dilakukan uji validitas terhadap instrumen-instrumen dalam penelitian ini, selanjutnya dilakukan uji reliabilitas. Reliabilitas berhubungan dengan kepercayaan terhadap alat test (Wahyono, 2004). Reliabilitas adalah ukuran untuk menunjukkan kestabilan dalam mengukur. Kestabilan berarti kuesioner tersebut konsisten jika digunakan untuk mengukur konsep atau konstruk dari suatu kondisi ke kondisi yang lain.

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan melakukan perhitungan koefisien reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha dimana suatu kuesioner dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha lebih besar dari 0,60 (Purbayu dan Ashari, 2005).

Tabel IV.3. Tabel Hasil Uji Reliabilitas 189 Responden

No	Variabel	Nilai	Kesimpulan
1	Kepemimpinan (X1)	0,864	Reliabel
2	Budaya Organisasi (X2)	0,907	Reliabel
3	Motivasi (X3)	0,806	Reliabel
4	Kepuasan Kerja (X4)	0,805	Reliabel
5	Kinerja Organisasi (Y)	0,821	Reliabel

Berdasarkan hasil pada Tabel IV.3 maka dapat dilihat bahwa pada hasil pengujian terhadap 190 responden menghasilkan koefisien Cronbach Alpha variabel kepemimpinan sebesar 0,864, Budaya organisasi sebesar 0,907, motivasi sebesar 0,806, kepuasan kerja sebesar 0,805, dan kinerja organisasi sebesar 0,821 adalah reliabel karena memenuhi persyaratan minimal reliabilitas yaitu 0,60.

Jadi semua item pertanyaan/variabel kepemimpinan, Budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja organisasi yang digunakan dinyatakan reliabel, artinya semua pertanyaan reliabel/berkesinambungan karena memiliki nilai cronbach alpha di atas 0,60. Nilai ini menunjukkan bahwa instrumen-instrumen yang digunakan mempunyai ketepatan, keakuratan, kestabilan, atau konsistensi yang tinggi.

3. Analisis Rata-rata/*Mean Score*

Dalam penelitian ini peneliti juga ingin menggambarkan secara umum tentang segala sesuatu yang termuat di dalam koesioner. Dalam metode ini peneliti menggunakan metode analisis rata-rata untuk menggambarkan 5 variabel penelitian yaitu kepemimpinan, Budaya organisasi, motivasi, kepuasan, dan kinerja organisasi. Dari olah data diperoleh hasil sebagai berikut:

1). Kepemimpinan

Tabel IV.4. Penilaian rata-rata variabel kepemimpinan

		Mean
1.	<i>Telling</i> Pimpinan memberikan instruksi ttg bagaimana cara melaksanakan pekerjaan	4.00
2.	<i>Selling</i> Pimpinan mengajukan beberapa alternatif pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan	4.08
3.	<i>Participating</i> Pimpinan membuka komunikasi 2 arah dan meminta saran dari bawahan.	3,93
4.	Pimpinan selalu memberikan dukungan atas saran dan gagasan bawahan yang dianggap baik	4,01 4,06
5.	<i>Delegating</i> Pimpinan mendelegasikan tugas kepada bawahan.	
	Total	4.014

Variabel Kepemimpinan memuat 5 item pertanyaan tentang fungsi seorang pemimpin dalam organisasi yang didasarkan pada kesiapan para pengikutnya di dalam menerima tugas yang diberikan. Dari hasil penilaian yang diberikan terlihat bahwa fungsi kepemimpinan yang berjalan secara total sudah baik (4,014). Item yang paling memberikan kontribusi paling besar terhadap fungsi kepemimpinan adalah pada item 2 yaitu fungsi pimpinan *selling* (4,08) dan

fungsi *delegating* sebesar 4,06, sedangkan yang memberikan kontribusi terendah adalah pada fungsi *participating* (3,93). Dari hasil tersebut terlihat bahwa gaya kepemimpinan secara keseluruhan sudah dinilai baik oleh karyawan. Pimpinan dinilai mampu mengelola SDM terutama pemberian tugas-tugas kepada masing-masing karyawan. Gaya *selling* dan *delegating* mendapatkan penilaian yang terbaik dari karyawan sedangkan fungsi *participating* kurang dirasakan oleh karyawan. Gaya *delegating* dan *selling* lebih dirasakan oleh karyawan kemungkinan karena budaya birokrasi yang dianut di dalam kegiatan administrasi di lingkungan UAJ. Gaya kepemimpinan dalam sistem birokrasi lebih berorientasi pada tugas. Hal ini tercermin pada hasil penilaian rata-rata karyawan bahwa item tertinggi pada kepemimpinan adalah pada gaya *selling* dan *delegating* dimana pimpinan akan memberikan instruksi pekerjaan beserta beberapa alternatif penyelesaian kepada bawahan sesuai dengan perencanaan yang sudah ditetapkan. Fungsi *delegating* terutama untuk pelaksanaan tugas yang sudah berjalan berulang-ulang atau rutin dan sudah memiliki SOP, aturan, rambu-rambu pelaksanaan yang baku dan tertulis.

Dalam budaya birokrasi, orientasi hubungan dua arah kurang terjadi. Hal ini yang menyebabkan gaya kepemimpinan *participating* dinilai kurang dirasakan oleh para karyawan. Santoso (2008) mengatakan bahwa salah satu fungsi budaya adalah sebagai pedoman gaya kepemimpinan. Budaya organisasi yang telah mengakar kuat, dapat menjadi pedoman gaya kepemimpinan yang sesuai untuk kondisi organisasi yang bersangkutan.

2). Budaya Organisasi

Tabel IV. 5 budaya organisasi

No	Item	Mean
1	Berusaha menjadi pioneer dan terdepan	3.92
2	Mencurahkan seluruh kemampuan untuk organisasi	3.98
3	Dukungan manajemen terhadap karyawan	3.95
4	Sistem reward yang baik	4.09
5	Toleransi dalam kesalahan	4.02
6	Orientasi pada rindian (detail) pekerjaan	4.11
7	Orientasi pada tim	3.86
	total	3.989

Budaya Organisasi memuat 7 item indikator yang memuat tentang Budaya organisasi yang ditanamkan di UAJ. Penilaian secara total diperoleh angka 3,9 yang artinya Budaya organisasi dan nilai-nilai yang ditanamkan dan dikembangkan di UAJ oleh sebagian besar karyawan administrasi di lingkungan UAJ dapat diterima oleh para karyawan.

Dari 7 item yang ada maka item 6 yaitu orientasi dalam penyelesaian setiap pekerjaan harus secara terencana dan mendetail memberikan sumbangan tertinggi bagi Budaya organisasi (4,11) dan item 7 yaitu kesetiaan antara karyawan dan kerjasama antar tim memberikan kontribusi terendah terhadap Budaya organisasi (3,86). Budaya birokrasi yang diterapkan selama ini oleh UAJ sudah diterima oleh karyawan kependidikan sebagai pedoman dalam bekerja. Karyawan merasa nyaman dengan sistem yang berjalan dan merasa sudah cocok dengan sistem tersebut. Hal ini tercermin dari kesetiaan mereka bekerja di UAJ dimana lebih dari 70% karyawan bekerja lebih dari 11 tahun. Dalam sistem birokrasi, semua pekerjaan sudah diatur dengan prosedur, ketentuan, perencanaan, atau rambu-rambu yang jelas. Karyawan tidak dibenarkan bila bekerja di luar wewenang dan tanggung jawab atau ketentuan

yang berlaku, orientasinya pada tugas. Kebiasaan bekerja dalam sistem birokrasi mengarahkan karyawan pada penilaian terhadap item tentang proses penyelesaian setiap pekerjaan yang harus sesuai rencana dan mendetail menjadi yang tertinggi. Namun karena kecenderungan birokrasi lebih pada orientasi tugas menyebabkan karyawan kurang merasakan kerjasama dalam tim. Ditambahkan lagi dengan sistem penilaian kinerja karyawan UAJ yang hanya berdasarkan pencapaian individu bukan berdasarkan pencapaian unit kerja. Hal ini menyebabkan karyawan memiliki orientasi kerja hanya pada penyelesaian tugas yang diberikan atau sesuai fungsinya saja tidak untuk universitas secara keseluruhan. Hal ini juga dapat terlihat pada penilaian terhadap item mengenai berusaha menjadi pioneer bagi perusahaan lain mendapat penilaian termasuk yang terendah. Hal ini senada dengan pendapat Susanto (2008) bahwa perusahaan dengan budaya birokrasi sangat berorientasi ke dalam.

Kinerja karyawan dalam budaya birokrasi bila untuk kegiatan administratif adalah sangat baik. Hal ini tercermin pada hasil akreditasi yang dicapai oleh program studi, dll yang mendapat penilaian baik. Namun budaya birokrasi juga mempunyai kelemahan terutama untuk kegiatan yang berhubungan langsung dengan pelanggan atau pasar karena sifatnya sangat kaku dan prosedural. Budaya ini akan mengutamakan kebutuhan birokrasi dibandingkan pelanggan.

3). Motivasi kerja

Tabel IV. 6 motivasi

No		Mean
1	<i>Need for Achievement</i> Kenaikan pangkat memotivasi untuk bekerja lebih baik.	3.74
2	Meningkatkan peran serta saya dalam menyusun rencan kerja <i>Psychological Need</i>	3.74
3	Pujian dari pimpinan memotivasi saya untuk bekerja lebih baik.	3.81
4	Komunikasi dengan pimpinan menambah motivasi saya dalam bekerja. <i>Safety Need</i>	3.84
5	Pemberian bonus, uang, dari pimpinan memotivasi saya untuk berprestasi	3.97
6	Jaminan kesehatan dan lainnya memotivasi saya untuk bekerja lebih baik	3.89
	Total	3.83

Variabel motivasi memuat 6 item pertanyaan tentang kebutuhan karyawan akan prestasi, psikologi, dan keamanan. Berdasarkan hasil penilaian dari responden terhadap keenam item tersebut maka diperoleh hasil total untuk motivasi sebesar 3,8. Item terbesar yang memberikan kontribusi terhadap variabel motivasi adalah item kelima (3,97) yaitu adanya pemberian bonus, yang tunai, dan penghargaan bagi karyawan berprestasi, memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi dan item terendah yang memberikan kontribusi adalah item kesatu (3,74) dan kedua (3,74) yaitu pertanyaan untuk kebutuhan untuk berprestasi.

Dari hasil pernyataan karyawan secara keseluruhan, motivasi karyawan saat penelitian ini dijalankan masih dalam kondisi yang baik dengan sumbangan tertinggi dari item budaya organisasi pada motivasi ekstrinsik yaitu maksanakan tugas yang diberikan dengan sebaik mungkin maka diharapkan mereka dapat memperoleh bonus atau kenaikan gaji. Karyawan terbentuk dengan orientasi pada penghargaan ekstrinsik berupa penghargaan akan uang

menyebabkan mereka akan lebih fokus kepada uang daripada tugas. Hal ini senada dengan pernyataan Robbins (2008), bahwa ketika individu diberi tahu akan mendapatkan penghargaan nyata (uang), mereka jadi mengandalkannya dan lebih fokus pada penghargaan daripada tugas yang harus dilakukan.

4). Kepuasan Kerja

Tabel IV. 7 Kepuasan Kerja

No		Mean
	Kompensasi	
1.	Sistem pemberian gaji sudah memuaskan.	3.79
2.	Besarnya tanggung jawab sesuai dengan gaji yang diterima	4.01
	Kondisi Kerja	
3.	Kesesuaian antara pekerjaan yang dikerjakan dengan jenis pekerjaan yang diinginkan	3.92
4.	Terjalin hubungan yang baik antara rekan kerja.	4.07
5.	Terjalin hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan.	3.54
	Sistem Administrasi	
6.	Sistem administrasi sudah memuaskan	4.51
7.	Kebijakan yang dibuat sudah memuaskan	4.39
	Kesempatan untuk berkembang	
8.	Kesempatan untuk berkembang sudah memuaskan	4.29
	Total	4.066

Variabel kepuasan kerja memuat 8 item pertanyaan tentang kompensasi, kondisi kerja, sistem administrasi, dan kesempatan untuk berkembang. Total penilaian responden terhadap 8 item pertanyaan tersebut memberikan hasil yang baik terhadap kepuasan kerja (4,06). Item tertinggi yang memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja adalah item keenam (4,51) yaitu sistem administrasi yang dimiliki organisasi sudah baik sedangkan item kelima (3,54) yaitu terjalinnya hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan memberikan kontribusi terendah terhadap kepuasan kerja dan sistem pemberian gaji kepada karyawan yang berprestasi (3,79).

Dari hasil penilaian karyawan secara keseluruhan terhadap aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan dinilai sudah baik. Karyawan merasa puas dengan kondisi kerja yang ada di UAJ dan mengadopsi dengan baik budaya birokrasi yang berjalan. Hal ini terlihat dari hasil penilaian yang tertinggi yaitu pada item-item yang berkaitan dengan perangkat birokrasi. Namun ada beberapa aspek yang masih harus ditingkatkan terutama pada aspek memperbaiki kualitas hubungan kerja yang baik antara pimpinan dan karyawan. Sebagaimana disampaikan pada budaya birokrasi, kelemahannya adalah pada kurangnya komunikasi dua arah, maka penilaian terendah pada kepuasan terlihat pada item komunikasi antara pimpinan dan bawahan. Karyawan juga membutuhkan penghargaan verbal dari pimpinan melalui komunikasi yang dibangun. Budaya birokrasi menyebabkan keteraturan di dalam bekerja sangat baik untuk organisasi yang bersifat administratif. Karyawan tidak didorong untuk melakukan inovasi karena standar dan prosedur untuk setiap pekerjaan sudah ditetapkan. Hal ini akan menyebabkan motivasi karyawan yang bersifat intrinsik rendah tetapi motivasi untuk ekstrinsik tinggi. Karyawan selalu berfokus dengan gaji yang diterima. Terlihat pada item penilaian kepuasan yang terendah salah satunya adalah pada sistem penggajian yang diberikan. Tujuan karyawan utamanya adalah pada uang bukan tugas yang diberikan sebagaimana yang dinyatakan oleh Robbins (2006) penghargaan ekstrinsik verbal (menerima pujian dari seorang pengawas atau rekan kerja) atau nyata (uang) bisa benar-benar memiliki pengaruh yang berbeda terhadap motivasi intrinsik para individu.

Penghargaan verbal meningkatkan motivasi intrinsik, sementara penghargaan nyata menurunkannya.

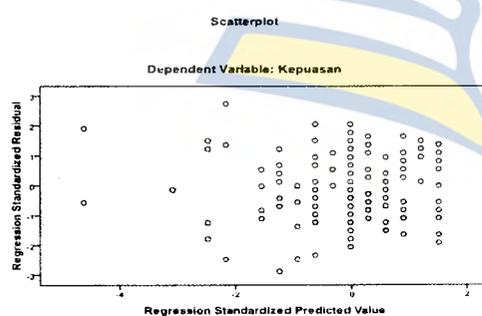
4. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Heterokedasitas

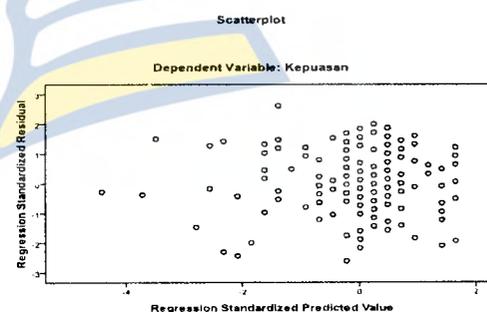
Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi linier, kesalahan pengganggu (ϵ) mempunyai varians yang sama atau tidak dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Untuk mengetahui gejala heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan mengamati *scatterplot* model tersebut. Model yang bebas dari heteroskedastisitas memiliki grafik *scatterplot* dengan pola titik yang menyebar di atas dan di bawah sumbu Y.

Karena regresi yang digunakan adalah regresi sederhana maka uji heterokedasitas dilakukan pada:

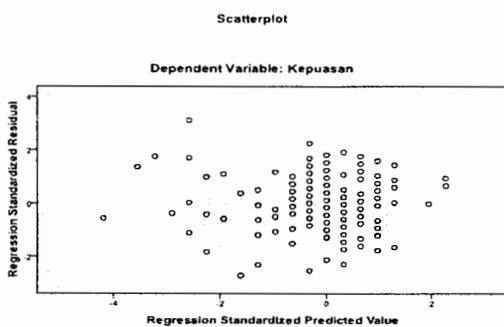
variabel independen kepemimpinan dan variabel dependen kepuasan maka diperoleh hasil sebagai berikut:



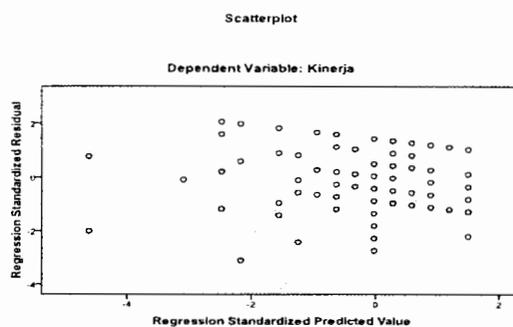
Grafik IV.1. Variabel Kepemimpinan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja



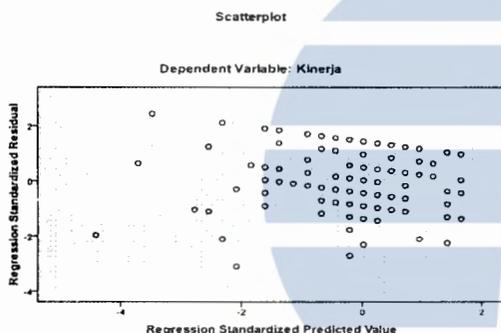
Grafik IV. 2. Variabel terhadap Kepuasan Kerja



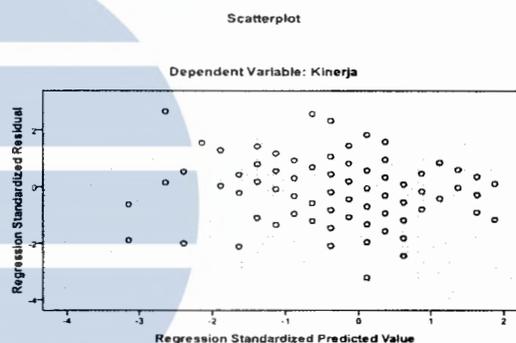
Grafik IV. 3. Variabel Motivasi terhadap Kepuasan Kerja



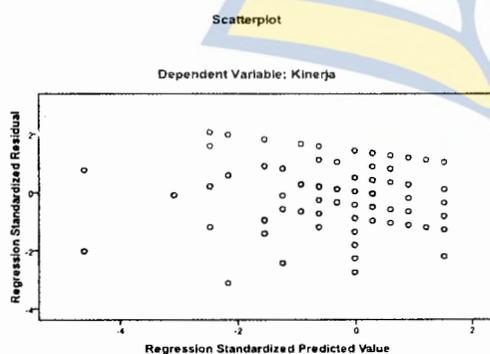
Grafik IV.4. Variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi



Grafik IV. 5. Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi



Grafik IV.6. Variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Organisasi



Grafik IV. 7. Variabel kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi

Dari tujuh grafik *Scatter plots* terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat

disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi sehingga model regresi tersebut layak dipakai untuk memprediksi variabel Kepemimpinan (X1), variabel Budaya organisasi (X2), dan variabel motivasi (X3) serta variabel kepuasan kerja (X4).

b. Uji Autokorelasi

Untuk menguji ada atau tidaknya Autokorelasi dapat dilihat dari dengan menggunakan cara melihat nilai Durbin Watson (DW) pada tabel output yang akan dibandingkan dengan nilai tabel dengan menggunakan nilai signifikan 5%, jumlah sampel (n) dan jumlah variabel independen dengan ketentuan $d_u < dw < (4 - d_u)$ (Ghozali, 2011).

Untuk variabel independen kepemimpinan dan variabel dependen kepuasan kerja memperoleh hasil seperti pada Tabel IV.8.

Tabel IV.8. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
Pred – Kepemimpinan Dep - Kepuasan	.408 ^a	.166	.162	3.651	2.165
Pred – Budaya Org. Dep - Kepuasan	.488 ^a	.238	.234	3.489	2.013
Pred – Motivasi Kerja Dep - Kepuasan	.451 ^a	.204	.200	3.568	2.079
Pred – Kepemimpinan Dep – Kinerja	.251 ^a	.063	.058	2.158	2.199
Pred – Budaya Org. Dep – Kinerja	.276 ^a	.076	.071	2.143	2.132
Pred – Motivasi Kerja Dep – Kinerja	.280 ^a	.079	.074	2.140	2.162
Pred – Kepuasan Kerja Dep – Kinerja	.704 ^a	.496	.493	1.583	2.049

Dari hasil pengolahan data pada Tabel IV.8 terlihat bahwa nilai Durbin Watson bila dibandingkan dengan nilai t tabel dari masing-masing variabel

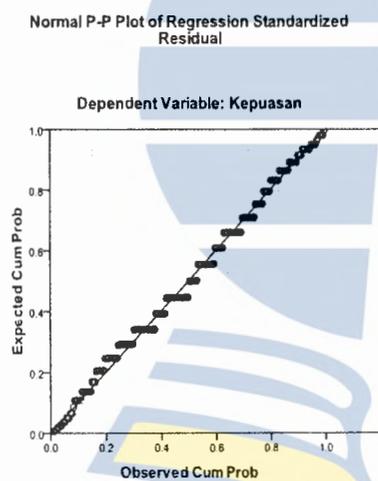
dengan menggunakan nilai signifikan 5% dan jumlah sampel 190 serta jumlah variabel sebanyak 5, diperoleh nilai $d_l = 1,65$ dan $d_u = 1,69$ sebagai berikut:

- variabel kepemimpinan adalah sebesar 2,165.
 $d_u < DW < (4-d_l)$ maka $1,69 < 2,165 < 2,33$ berarti bebas dari Autokorelasi.
- variabel Budaya organisasi adalah sebesar 2,013. Nilai ini dibandingkan dengan nilai tabel dengan demikian hasilnya dengan ketentuan:
 $d_u < DW < (4-d_l)$ maka $1,69 < 2,013 < 2,33$ berarti bebas dari Autokorelasi.
- variabel motivasi adalah sebesar 2,199. Nilai ini dibandingkan dengan nilai tabel dengan demikian hasilnya dengan ketentuan:
 $d_u < DW < (4-d_l)$ maka $1,69 < 2,199 < 2,33$ berarti bebas dari Autokorelasi.
- variabel kepemimpinan adalah sebesar 2,132. Nilai ini dibandingkan dengan nilai tabel dengan demikian hasilnya dengan ketentuan:
 $d_u < DW < (4-d_l)$ maka $1,69 < 2,132 < 2,33$ berarti bebas dari Autokorelasi.
- variabel motivasi adalah sebesar 2, 162. Nilai ini dibandingkan dengan nilai tabel dengan demikian hasilnya dengan ketentuan:
 $d_u < DW < (4-d_l)$ maka $1,69 < 2,162 < 2,33$ berarti bebas dari Autokorelasi.

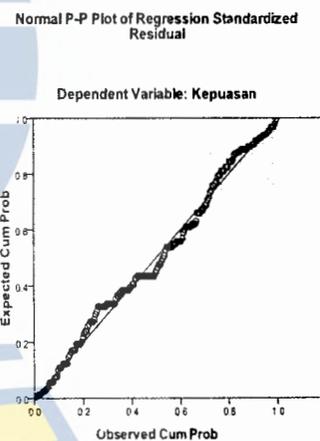
- variabel kepuasan kerja adalah sebesar 2,049. Nilai ini dibandingkan dengan nilai tabel dengan demikian hasilnya dengan ketentuan:
 $du < DW < (4-dl)$ maka $1,69 < 2,162 < 2,33$ berarti bebas dari Autokorelasi.

c. Uji Normalitas

Terhadap tujuh persamaan regresi yang akan menjawab hipotesa harus dilakukan uji normalitas untuk melihat apakah model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Untuk uji normalitas dapat melihat grafik normal P-P Plot kepada tujuh persamaan regresi.

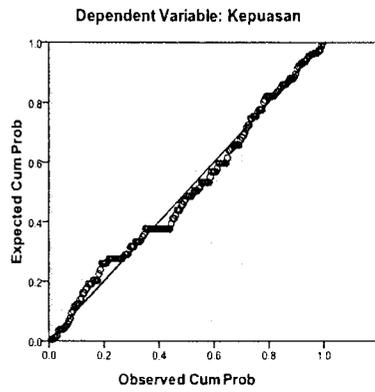


Grafik IV. 8 Uji Normalitas Variabel Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja



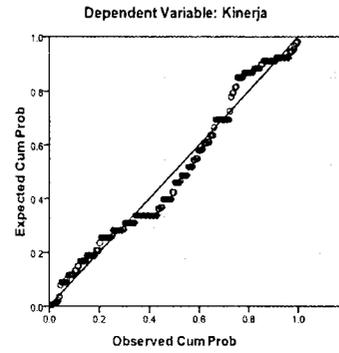
Grafik IV.9 Uji Normalitas Var. Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



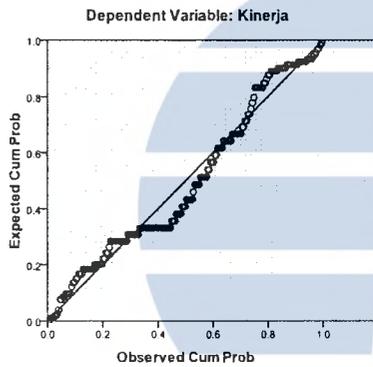
Grafik IV. 10. Uji Normalitas Variabel Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



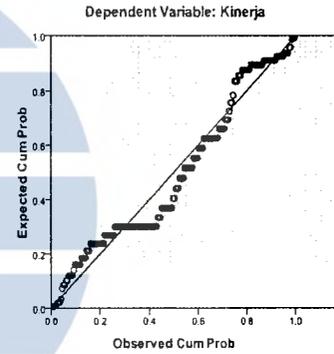
Grafik IV.11 Uji normalitas Var Kepemimpinan dan Kinerja Org.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



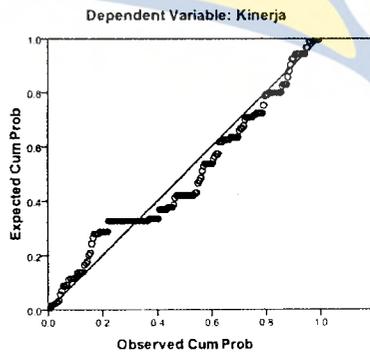
Grafik IV.12. Uji Normalitas Variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Grafik IV.13. Uji Normalitas Variabel Motivasi terhadap Kinerja Organisasi

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Grafik. IV. 14 Uji Normalitas Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi

Dari ketujuh persamaan regresi yang diuji terlihat pada grafik IV.8 sampai IV.13. dapat disimpulkan bahwa grafik-grafik tersebut menggambarkan pola distribusi normal yaitu data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.

5. Persamaan Regresi Linier Sederhana

Berdasarkan hasil olah data dengan menggunakan program SPSS maka diperoleh persamaan regresi linier sederhana untuk 7 persamaan regresi sebagai berikut:

- Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

$$Y_{kk} = 22.537 + 0.498 \text{ Kep.}$$
- Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

$$Y_{kk} = 19.842 + 0.454 \text{ Bo.}$$
- Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

$$Y_{kk} = 19.173 + 0.581 \text{ Mk}$$
- Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi

$$Y_{Ko} = 13.484 + 0.171 \text{ Kep.}$$
- Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

$$Y_{Ko} = 12.911 + 0.143 \text{ Bo.}$$
- Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Organisasi

$$Y_{Ko} = 12.292 + 0.201 \text{ Mk}$$
- Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi

$$Y_{Ko} = 4.137 + 0.393 \text{ Kk}$$

6. Uji Hipotesa

Pengujian hipotesa dalam penelitian ini adalah untuk menguji tujuh rumusan hipotesis yang ada dalam bab II yaitu (1) Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) Motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (4) Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, (5) Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, (6) motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, (7) kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Pengujian hipotesis dilakukan regresi linier sederhana dengan menggunakan Uji T dengan membandingkan nilai T hitung dengan nilai T tabel.

Jika nilai T hitung $>$ T tabel, dengan tingkat signifikan $\alpha = 5\%$ maka H_0 : ditolak, demikian juga sebaliknya.

Nilai T hitung diperoleh dengan pengolahan data menggunakan program SPSS versi 17 dapat dilihat pada Lampiran I.

Untuk memperoleh nilai T tabel dapat dilihat pada tabel T student, yaitu *degree of freedom* (df) sebesar $189-1 = 188$ (jumlah data dikurangi jumlah

variabel) dan tingkat signifikan $\alpha = 5\%$: 2 (uji 1 arah) diperoleh hasil T tabel untuk data ini adalah sebesar **1,653**.

a. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan T hitung dan data T tabel dengan $\alpha = 0.025\%$ diperoleh hasil:

T hitung > T tabel yaitu $6,119 > 1,653$. Dengan demikian hipotesa

H_0 di tolak dan H_1 diterima, artinya bahwa ada pengaruh yang signifikan dari variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan karena koefisien regresi bernilai positif (0.498), berarti kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Variabel kepemimpinan yang terdiri dari dimensi *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating* mempengaruhi kepuasan kerja terbukti benar.

Hasil ini didukung dengan analisis rata-rata dari gaya kepemimpinan situasional dinilai baik oleh karyawan (4,014) dari skala 1—5. Gaya kepemimpinan yang paling tinggi memberikan sumbangan terhadap penilaian total adalah *selling* dan *delegating* sedangkan yang terendah adalah gaya *participating*. Artinya gaya kepemimpinan yang diterapkan sudah sesuai dengan kebutuhan karyawan yang lebih dari 60,5% memiliki tingkat pendidikan SMU ke bawah dimana setiap pelaksanaan tugas harus dengan bimbingan dan arahan yang jelas.

b. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan olah data dan data tabel maka diperoleh hasil sebagai berikut:

$T_{hitung} > T_{tabel} = 7,637 > 1.653$ dengan demikian hipotesa H_0 ditolak dan H_1 : diterima artinya Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Olah karena nilai signifikansi maka H_0 di tolak dan H_1 diterima, artinya bahwa ada pengaruh yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan karena koefisien regresi nilainya positif sebesar 0.454, maka berarti budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Budaya organisasi yang menekankan pada detail pekerjaan dan keteraturan atau lebih mengarah pada budaya birokrasi sudah sangat mengakar pada sistem kerja karyawan administrasi dan diterima oleh karyawan sebagai suatu sistem yang baik. Berdasarkan hasil analisis rata-rata secara keseluruhan budaya organisasi yang berjalan saat ini dapat diterima dengan baik oleh karyawan dengan penilaian 3,99 dari skala 1—5 dengan sumbangan penilaian tertinggi pada item yang merupakan komponen dari budaya birokrasi yaitu orientasi pada penyelesaian tiap pekerjaan.

c. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan T_{hitung} dan data T_{tabel} dengan $\alpha = 0.025\%$ diperoleh hasil:

$T_{hitung} > T_{tabel}$ yaitu $6,119 > 1.653$. Dengan demikian hipotesa H_0 ditolak dan

H1 : diterima artinya Motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Olah karena nilai signifikansi maka Ho di tolak dan H1 diterima, artinya bahwa ada pengaruh yang signifikan dari variabel motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan karena koefisien regresi nilainya positif sebesar 0.581, maka berarti motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Variabel motivasi kerja yang terdiri dari dimensi *need for achievement*, *psychological need*, dan *safety need* terbukti mempengaruhi kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil analisis rata-rata hasil pengukuran dari beberapa indikator yang digunakan menunjukkan bahwa indikator pemberian bonus dan penghargaan bagi karyawan berprestasi memberikan sumbangan tertinggi dari motivasi karyawan dan terendah adalah kebutuhan untuk berprestasi.

d. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi

Berdasarkan hasil perhitungan T hitung dan data T tabel dengan $\alpha = 0,025\%$ diperoleh hasil:

T hitung > T tabel yaitu $3,554 > 1.653$. Dengan demikian hipotesa

H1 : diterima artinya Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Organisasi.

Olah karena nilai signifikansi maka H_0 di tolak dan H_1 diterima, artinya bahwa ada pengaruh yang signifikan dari variabel kepemimpinan terhadap kinerja organisasi dan karena koefisien regresi nilainya positif sebesar 0.171, maka berarti kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Gaya kepemimpinan situasional berdasarkan hasil analisis rata-rata dapat diterima dengan baik oleh para karyawan. Karyawan merasa terbantu dalam penyelesaian tugas dengan gaya kepemimpinan tersebut. Sebagaimana yang dinyatakan DuBrin (2005) bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasi dapat tercapai.

e. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Berdasarkan hasil perhitungan T hitung dan data T tabel dengan $\alpha = 0.025\%$ diperoleh hasil:

T hitung $>$ T tabel yaitu $3,943 > 1.653$. Dengan demikian hipotesa

H_1 : diterima artinya Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Organisasi.

Oleh karena nilai signifikansi maka H_0 di tolak dan H_1 diterima, artinya bahwa ada pengaruh yang signifikan dari variabel Budaya organisasi

terhadap kinerja organisasi dan karena koefisien regresi nilainya positif sebesar 0.143, maka berarti Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil ini didukung dengan hasil analisis rata-rata terhadap budaya organisasi yang mendapat penilaian baik dari para karyawan (3,99) dari skala 1—5. Budaya yang berorientasi pada tugas mempengaruhi pola dan tindakan dari setiap individu dalam bekerja. Sebagaimana yang dinyatakan dalam Jakarta Consulting Group (2009) bahwa budaya akan mempengaruhi kinerja dari sumber daya yang ada di dalamnya. Dengan budaya yang tepat maka akan mengantarkan perusahaan mencapai kinerja yang diharapkan.

f. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Organisasi

Berdasarkan hasil perhitungan T hitung dan data T tabel dengan $\alpha = 0.025\%$ diperoleh hasil:

T hitung $>$ T tabel yaitu $4,002 > 1.653$. Dengan demikian hipotesa H_0 ditolak dan hipotesa H_1 : diterima artinya Motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Organisasi.

Olah karena nilai signifikansi maka H_0 di tolak dan H_1 diterima, artinya bahwa ada pengaruh yang signifikan dari variabel motivasi kerja terhadap kinerja organisasi dan karena koefisien regresi nilainya positif sebesar 0.201, maka berarti motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. motivasi kerja yang ditinggi dari karyawan sebagai sesuatu yang memberikan keuntungan dan kemudahan bagi

sebuah organisasi akan mudah meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang meningkat maka akan berdampak pada kinerja organisasi.

g. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi.

Berdasarkan hasil perhitungan T hitung dan data T tabel dengan $\alpha = 0.025\%$ diperoleh hasil:

T hitung > T tabel yaitu $13,606 > 1.653$. Dengan demikian hipotesa

H1 : diterima artinya Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Organisasi.

Dari hasil analisis dengan uji T dapat terlihat bahwa semua variabel bebas mempunyai hubungan yang signifikan terhadap variabel terikatnya.

Olah karena nilai signifikansi maka H_0 di tolak dan H_1 diterima, artinya bahwa ada pengaruh yang signifikan dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi dan karena koefisien regresi nilainya positif sebesar 0.393, maka berarti kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Kepuasan kerja yang ditinggi dari karyawan sebagai sesuatu yang memberikan keuntungan dan kemudahan bagi sebuah organisasi. Karyawan yang merasa puas pada organisasi tersebut akan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi tersebut. Karyawan akan memberikan tenaga dan pikirannya dengan senang hati untuk perbaikan kinerja organisasi sebagaimana yang disampaikan oleh Robbins (2006) bahwa berdasarkan hasil tinjauannya dari 300 penelitian yang ada bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang lebih puas

cenderung lebih efektif bila dibandingkan organisasi yang mempunyai karyawan yang kurang puas.

B. Pembahasan

1. **H1** : Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan regresi di atas dapat dikatakan bahwa variabel Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Ini artinya semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan para pimpinan di Unika Atma Jaya, maka kepuasan kerja karyawan juga akan semakin meningkat dan setiap penurunan Kepemimpinan akan menurunkan Kepuasan Kerja. Gaya kepemimpinan adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh para karyawannya (Keith, 1985). Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Miller *et al.* (1991) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ruvendi (2005) yang dilakukan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian BBIHP, IPB bahwa terdapat hubungan dan pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja. Diungkapkan pula bahwa bahwa gaya kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi. Total rata-rata dari jawaban responden terhadap gaya kepemimpinan yang menonjol di BBIHP adalah gaya partisipatif, kemudian gaya otoriter. Gaya

kepemimpinan yang cocok di BBIHP adalah gaya kepemimpinan yang situasional.

Penerapan gaya kepemimpinan situasional dengan kondisi karakteristik responden yang memiliki tingkat pendidikan bervariasi dengan 60,5% memiliki pendidikan tingkat SMU ke bawah dan sisanya 30,5% SMU ke atas dinilai tepat. Sistem manajemen birokrasi yang berjalan juga turut membentuk karakter kepemimpinan. Bagi pekerjaan yang non rutin maka akan diberikan instruksi dan alternatif penyelesaian pekerjaan dalam hal ini pimpinan menggunakan gaya *selling* sedangkan untuk pekerjaan yang sudah mempunyai standar operasional dan sudah dilakukan berulang-ulang maka gaya *delegating* yang digunakan. Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan relasi kerja antara pimpinan dan bawahan yang baik, sehingga karyawan merasa terus didukung oleh atasan dan segala kegiatan. Kondisi lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan rasa nyaman karyawan di dalam bekerja.

2. **H2** : Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

Berdasarkan hasil analisis regresi linier sederhana dapat dikatakan bahwa variabel Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif kepada kepuasan kerja karyawan. artinya semakin baik Budaya organisasi yang diterapkan oleh Unika Atma Jaya, maka kepuasan kerja karyawan juga akan semakin meningkat dan setiap penurunan Budaya organisasi akan menurunkan Kepuasan Kerja.

Budaya organisasi yang dikembangkan mulai dari sistem rekrutmen, pembinaan dan pengembangan serta pemberian reward karyawan yang diterapkan selama ini dinilai sudah tepat dan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan nilai-nilai dasar yang dikembangkan di UAJ. Hal ini terlihat dari karakteristik karyawan yang memiliki kesetiaan yang tinggi terhadap UAJ hal ini tercermin pada data bahwa 73% karyawan sudah memiliki masa kerja lebih dari 11 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi yang berjalan di UAJ adalah kuat dan sudah diterima dengan baik oleh hampir seluruh karyawan administrasi. Gambaran ini sejalan dengan hasil sebuah penelitian bahwa sebuah organisasi yang memiliki Budaya yang kuat maka para karyawannya akan memberikan kesetiaan yang lebih besar daripada karyawan yang bekerja dalam organisasi yang memiliki Budaya lemah (Robbins, 2010).

Hasil ini sejalan dengan penelitian Soedjono (2005) bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

3. **H3** : Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier sederhana dapat dikatakan bahwa variabel Motivasi Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif kepada kepuasan kerja karyawan. artinya semakin tinggi Motivasi Kerja Karyawan maka kepuasan kerja karyawan juga akan semakin meningkat dan setiap penurunan Motivasi Kerja akan menurunkan Kepuasan Kerja.

Berdasarkan analisis deskriptif yang dilakukan dari 4 variabel yang dianalisis, maka variabel motivasi mempunyai nilai terendah. Kontribusi terbesar yang diberikan oleh item dalam motivasi adalah pada adanya pemberian insentif kepada pegawai yang berprestasi sedangkan yang terendah adalah pada kesempatan untuk berprestasi. Dengan demikian bila motivasi karyawan dapat dijaga dengan baik maka kepuasan pasti akan tercapai. Budaya birokrasi yang dibangun di UAJ lebih mengarahkan motivasi karyawan pada kebutuhan ekstrinsik bukan pada kebutuhan intrinsik. Motivasi intrinsik dalam sistem birokrasi sebaiknya dapat dikembangkan dengan pengelolaan SDM yang tepat misalnya adanya kebijakan peningkatan kemampuan karyawan dengan melakukan rotasi, mutasi, atau dengan pengayaan pekerjaan serta pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan agar karyawan lebih termotivasi untuk berprestasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian Brahmasari dan Agus (2008) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan,

4. **H4 :** Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi

Berdasarkan analisis regresi linier sederhana dapat dikatakan bahwa variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja organisasi. Hal ini berarti, setiap peningkatan Kepemimpinan akan meningkatkan kinerja organisasi dan setiap penurunan Kepemimpinan akan menurunkan kinerja organisasi. Hal ini sejalan dengan

penelitian Masrukhin dan Waridin (2006) menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja.

Dalam lingkungan UAJ yang memiliki SDM non akademik dengan komposisi demografi yang cenderung lebih banyak pada karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan SMA ke bawah (60,5%) dengan masa kerja di atas 11 tahun (73%). Data tersebut menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai non akademik mendapatkan penambahan pengetahuan dari pengalaman kerja yang dimiliki sehingga di dalam menjalankan pekerjaan rutin sudah tidak mengalami kendala yang berarti sehingga tidak membutuhkan fungsi direktif di dalam pelaksanaan pekerjaannya tetapi untuk pekerjaan yang kompleks dan non rutin, mereka perlu diberikan arahan dan alternatif penyelesaian dari pimpinan. Dengan demikian gaya kepemimpinan yang situasional merupakan gaya kepemimpinan yang tepat akan sangat membantu dan dapat meningkatkan kinerja para pekerja yang rata-rata memiliki tingkat pendidikan SMA tetapi memiliki pengalaman kerja puluhan tahun.

5. **H5** : Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier sederhana dinyatakan bahwa variabel Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja organisasi. Artinya, setiap peningkatan Budaya organisasi akan meningkatkan kinerja organisasi dan setiap penurunan Budaya organisasi akan menurunkan kinerja organisasi. Dalam beberapa penelitian yang dikemukakan oleh Fey dan Denison (2000), penelitian

Chatman dan Bersade,1997) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

Budaya yang dikembangkan oleh UAJ saat ini terutama dalam mendorong proses PDCA dengan menggunakan ISO menurut penilaian karyawan sangat membantu mereka di dalam penyelesaian pekerjaan. Karakteristik Budaya birokrasi yang dianut sangat didukung dengan adanya ISO tersebut, dimana dalam setiap proses bisnis yang ada semua didukung dengan perangkat-perangkat ketentuan yang tertulis seperti *Standart Operating Procedur*, instruksi kerja, ketentuan, peraturan dan sebagainya, serta diketahui oleh semua karyawan. Hal ini sangat mendukung para karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa takut ada kesalahan dalam prosedur. Hal ini sesuai dengan analisis deskriptif terhadap Budaya organisasi bahwa karyawan memberikan penilaian paling tinggi pada item orientasi dalam penyelesaian setiap pekerjaan secara terencana dan mendetail (4,11). Hal ini senada dengan ketentuan ISO yang berorientasi pada proses.

6. **H6** : Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi

Berdasarkan hasil analisis regresi linier sederhana dapat dinyatakan bahwa variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja organisasi. Artinya setiap peningkatan Motivasi kerja akan meningkatkan kinerja organisasi dan setiap penurunan Motivasi kerja akan menurunkan kinerja organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Radig (1998), Antoni (2006) mengemukakan bahwa pemberian dorongan

sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen.

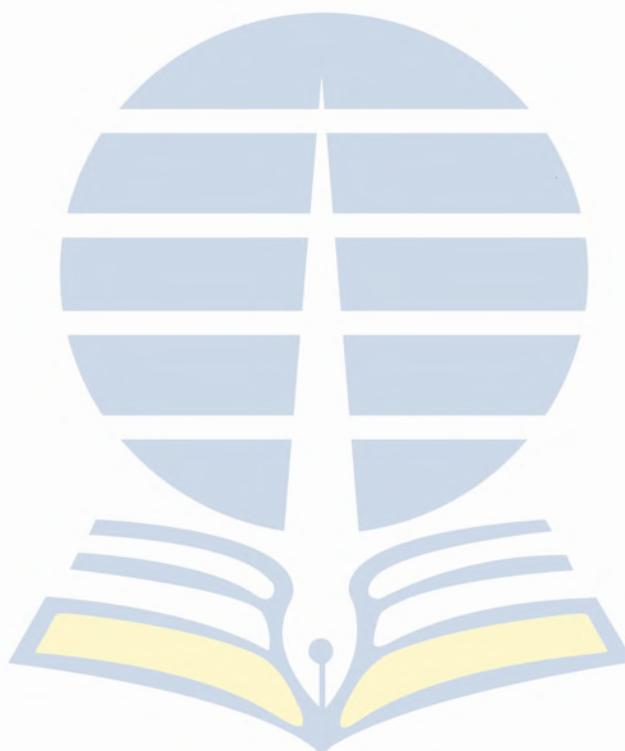
Bila di lihat dari penghasilan para karyawan untuk tingkat SMU yang hampir setengahnya mempunyai pendapatan sekitar 3–4juta dan bila dikaji berdasarkan tingkat pendidikan yang 60,5% adalah SMU ke bawah, maka dapat dikatakan bahwa sistem imbal jasa yang diberikan dipersepsikan karyawan sudah baik. Dapat terlihat juga dengan lama bekerja para karyawan yang 73% sudah bekerja 11 tahun ke atas. Hal ini menandakan bahwa mereka menerima dengan baik imbal jasa yang diberikan selama ini. Pemberian insentif tiap tahun kepada karyawan juga sangat mendorong motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi karena besar kecilnya pemberian insentif tersebut dilihat berdasarkan hasil penilaian kinerja yang dilakukan dua kali dalam setahun. Hal ini senada dengan analisis deskriptif mengenai motivasi kerja dimana para responden memberikan penilaian paling tinggi pada butir adanya pemberian bonus/insentif kepada karyawan yang berprestasi. Butir pertanyaan tersebut dinilai paling mampu mendorong motivasi karayawan di dalam bekerja. Motivasi kebutuhan safety sulit untuk mendorong peningkatan kinerja karyawan dibandingkan motivasi kebutuhan untuk berprestasi. Untuk itu UAJ diharapkan untuk dapat meningkatkan motivasi karyawan dengan melakukan pengayaan terhadap pekerjaan, mutasi, rotasi dan memperbaiki sistem jenjang karir karyawan kependidikan.

7. **H7** : Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier sederhana dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja organisasi. Hal ini berarti, setiap peningkatan Kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja organisasi dan setiap penurunan Kepuasan kerja akan menurunkan kinerja organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian Samad (2005), Masrukhin & Waridin (2006), Koesmono (2005) dan Bramasari (2008) yang menyatakan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan cukup positif. Kepuasan kerja meningkat maka kinerja karyawan juga cenderung meningkat dan kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian ini terlihat bahwa faktor-faktor seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dapat dikaitkan dengan kemampuan organisasi mulai dari proses penerimaan karyawan sampai dengan pembinaan di dalam yang memang sesuai dengan budaya organisasi yang dikembangkan dari model kepemimpinan yang dikembangkan yang pada akhirnya dapat menjaga motivasi kerja karyawan dapat tetap konsisten walaupun 73% karyawan telah bekerja lebih dari 11 tahun. Karyawan tetap memberikan sumbangan pemikiran terhadap perkembangan sistem manajemen di UAJ. Hal ini terlihat dari penilaian-penilaian yang positif baik dari lembaga pemerintah maupun swasta terhadap kinerja organisasi seperti penilaian Diknas yang memasukkan UAJ dalam 50 promosing University, penerima beberapa hibah pemerintah, memiliki penjaminan mutu yang baik, PTS Unggulan dll.

Sebagaimana yang dinyatakan Luthans (1998) bahwa bukti penelitian mengindikasikan bahwa kepuasan mungkin tidak perlu menghasilkan perkembangan kinerja individu, tetapi menyebabkan perkembangan level departemen dan organisasi. Meta-analisis terbaru mengenai unit bisnis tersebut (7.939 unit bisnis pada 36 perusahaan) menemukan bahwa ketika kepuasan didefinisikan dan diukur menurut keterlibatan karyawan, maka terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan dengan kinerja berupa produktivitas, kepuasan pelanggan, dan bahkan profit.



BAB V SIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, penulis mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap terhadap kepuasan kerja. Dengan karakteristik karyawan yang memiliki tingkat pendidikan yang sangat bervariasi mulai dari SD sampai dengan S2 maka gaya kepemimpinan situasional mendapat tingkat penerimaan yang baik dari karyawan karena dirasakan dapat mendorong kinerja dan kepuasan kerja mereka. Hal ini sejalan dengan hasil penilaian dalam analisis rata-rata bahwa gaya kepemimpinan mendapat penilaian 4,08 dari skala 1—5.
2. Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi dipercaya mempengaruhi sifat individu mengenai hasil seperti komitmen, motivasi, moral, dan kepuasan. Budaya organisasi yang dikembangkan di UAJ selama ini mempengaruhi karyawan dalam bertindak di dalam organisasi seperti bagaimana mereka bekerja, memandang pekerjaan mereka, bekerjasama dengan rekan kerja, memandang masa depan yang sebagian ditentukan oleh norma Budaya, nilai-nilai, dan kepercayaan. Hal ini senada dengan hasil penilaian dalam analisis rata-rata bahwa Budaya organisasi mendapat penilaian yang baik dari karyawan sebesar 3,90 dari skala 1—5.

3. Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja sangat diperlukan oleh seorang karyawan untuk dapat mencapai suatu kepuasan kerja yang tinggi. Dalam hal ini dimensi motivasi kerja seperti *Need for Achievement*, *Psychological need*, *Safety need* sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Demikian juga bila dilihat dari hasil analisis rata-rata terlihat bahwa motivasi kerja karyawan cukup tinggi yaitu 3,80 dari skala 1—5. Hasil ini mencerminkan bahwa kepuasan kerja karyawan di dalam pekerjaan masih cukup baik dan akan meningkat lagi apabila kebutuhan untuk berprestasi mereka dapat diakomodasi oleh organisasi.
4. Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Kepemimpinan yang sesuai dan dapat diterima karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan yang diciptakan melalui dimensi *telling*, *selling*, *delegating*, dan *participating*. Semakin tinggi kemampuan seorang pemimpin di dalam mengidentifikasi kemampuan karyawannya maka kinerja karyawan akan semakin baik karena mereka akan bekerja dengan maksimal.
5. Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi yang dapat diterima oleh karyawan akan mendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik lagi. Kesesuaian Budaya organisasi dengan yang diharapkan karyawan akan menimbulkan kepuasan kerja yang mendorong karyawan untuk mau giat bekerja dalam arti dapat meningkatkan kinerja organisasi.

6. Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka kinerjanya akan semakin meningkat. Hal ini dapat dilakukan dengan membangun motivasi kerja melalui urutan prioritas dimensi motivasi kerja yaitu kebutuhan berprestasi, kebutuhan fisik dan rasa aman. Motivasi kerja diperlukan oleh seorang karyawan untuk dapat mencapai suatu kinerja yang tinggi.
7. Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Karyawan yang merasa puas akan menunjukkan komitmen untuk memberikan kinerja yang lebih baik. Kepuasan kerja dapat dicapai dengan melakukan perbaikan atau peningkatan dimensi kepuasan kerja yaitu faktor sistem administrasi, kompensasi, kondisi kerja, dan kesempatan untuk berkembang.

B. Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan yang diperoleh menunjukkan bahwa kepemimpinan, Budaya organisasi, motivasi dan kepuasan mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi, oleh karena itu peneliti memberikan saran berikut:

1. Faktor Kepemimpinan harus terus lebih ditingkatkan peran pemimpin di dalam kegiatan organisasi terutama pada kemampuan pemimpin dalam kemampuan mereka berkomunikasi dua arah dengan bawahan. Pemimpin mencoba mulai melibatkan bawahan dalam menyusun program kerja unit, menerima masukan dan saran dari bawahan untuk perbaikan kinerja unit

sehingga hubungan antara pimpinan dan bawahan dapat terjalin dengan baik.

2. Faktor Budaya Organisasi yang ada saat ini dapat terus dikembangkan ke arah yang dapat memaksimalkan kinerja SDM terutama yang berhubungan dengan sistem birokrasi yang berjalan saat ini. Untuk menjaga kinerja organisasi tetap baik, disarankan agar organisasi memikirkan bentuk organisasi dengan struktur yang lebih horizontal dengan hirarkinya tidak terlalu banyak sehingga dapat cepat dalam pengambilan suatu keputusan, penyampaian informasi, dan sebagainya. Pada akhirnya organisasi dapat bergerak cepat dalam mengambil peluang-peluang pasar yang ada. Untuk unit-unit kerja yang berkaitan dengan pelanggan sebaiknya dipisahkan dan sistem birokrasi agar dapat lebih mengutamakan pelanggan dibandingkan dengan persyaratan birokrasi.
3. Faktor motivasi kerja karyawan saat ini yang harus lebih dikembangkan adalah keinginan untuk berprestasi. Untuk menumbuhkan perasaan tersebut maka organisasi harus mendinamiskan fungsi karyawan misalnya dengan pengayaan pekerjaan, mutasi, dan rotasi, serta jenjang karir yang tepat. Selain itu pemberian kompensasi atau imbalan yang sesuai dengan kontribusi karyawan kepada organisasi, kondisi kerja yang kondusif, sistem administrasi dan kebijakan organisasi yang sesuai, pengawasan dan membina hubungan kerja di dalam perusahaan tanpa membeda-bedakan karyawan serta pembagian kerja yang sesuai dengan kemampuan pegawai berdasarkan jenjang pendidikan yang dimiliki oleh karyawan. Selain itu dapat juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti

pendidikan dan keterampilan khusus sesuai kebutuhan agar kemampuan mereka dapat meningkat. Karyawan yang puas terhadap perusahaan akan memberikan pandangan yang positif terhadap pekerjaannya.

4. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah melakukan analisis pengaruh kepemimpinan, Budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dan dampaknya terhadap kinerja organisasi pada beberapa universitas yang baru berdiri dengan jumlah responden yang lebih kecil. Dalam penelitian ini hanya menggunakan satu organisasi pendidikan sebagai sampelnya.



DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M. (2003). *Psikologi industri, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Liberty.
- Anoraga, P. (1995). *Perilaku keorganisasian*. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Arnita, H., (2002). Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan prestasi kerja PT. Nusantara IV (persero) Sumatera Utara. *Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya*.
- Azwar, S. (2009). *Reliabilitas dan validitas*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Bass, BM. Dan Avalio, BL. 2000. *Transformational leadership development*. Palo Alto California: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Black, J.M. (1993). *Manajemen dan Supervisor*. Jakarta: Pustaka binaman Pressindo.
- Bruce Brocka. (1992). *Quality management. implementing the best ideas of the masters*. Illionis: Richard D. Irwin, Inc.
- Brahmasari, I.A, (2004). Pengaruh variabel budaya perusahaan terhadap komitmen karyawan dan kinerja perusahaan kelompok Penerbit Pers Jawa Pos, *Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya*.
- Brahmasari, I.A. dan Agus, S., (2008), Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan . *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, September 2008. vol. 11 (2), 124-135*.
- Chatman J. and Bersade. (1997). Employee satisfaction, factor associated with company performance, *Journal of Applied Psychology*, February, 29.
- Cormick, Mc. (1985). *The Relationship job satisfaction and job performance*. Puvlic Productivity & Mangement Review.
- Dharma, Surya (2002). *Human resources scorecard: suatu model pengukuran kinerja sumber daya manusia*. Yogyakarta: Penerbit Amara Books.
- De Groot., Timothy., Kiker, D., Scott., and Cross, Thomas C, (2000), "A meta analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership", *Canadian Journal of Administrative Science*, Vol.17, pp. 356-371.
- Dubrin, A. J. (2005). *Leadership*. Terjemahan. Edisi ke-2, Jakarta: Prenada Media.

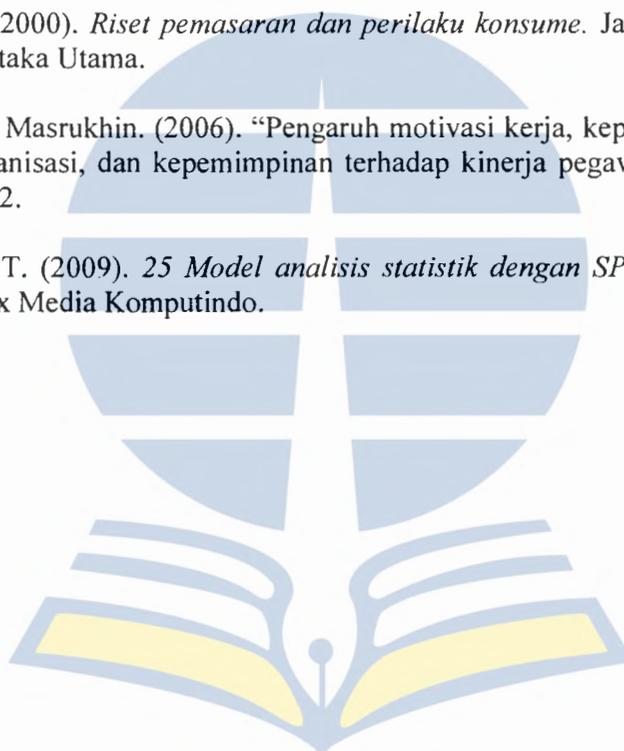
- Dessler, G. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-2. Jakarta: PT. Indeks.
- Davis, K., & Newstrom, J.W. (2000). *Perilaku dalam organisasi*, Edisi ke-7. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Djokosantoso, M. (2003). *Budaya korporat dan keunggulan korporasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Fey, C.F. and Denison, D.N. (2000). *Organizational culture and efectiveness: the case of foreign firms in rusia and sweden*, Working papper Servicess in Business Administration. No. 2000,4.
- Gito S., Indriyo, Sugito dan I Nyoman, (2000), *Perilaku keorganisasian*, Yogyakarta: BPFE – UGM.
- Glisson, Charless, Durick, Mark ,(1988), “Predictors of job satisfaction and organizational commitment dalam Human Service Organizational, *Administrative Science Quartely*, Vol.33. p.61-81.
- Gibson et.al. (1988). *Organisasi & perilaku, struktur, proses*. Edisi ke-2, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gibson, Ivancevich, dan Donnely. (1996). *Organisasi dan manajemen: perilaku, struktur, proses*. Edisi ke-3. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Handoko, T. H., (1992), *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*, edisi kedua. Yogyakarta, BPFE.
- Handoko, T. H. (1995). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- _____. (2000). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M.. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____.(2003). *Organisasi dan motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____.(2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hersey, P. dan Blanchard, K. H. (2001). *Management of organization behavior*. New Jersey: Prencite-Hall.
- Herzberg, F. (1964). *The motivation-hygiene concept and problem of manpower*. *Personal Administrator* (27): pp.3—7.

- Heuken, A. (1999). *Awal mula Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya 1960 – 1990*, Jakarta: Yayasan Atma Jaya.
- Luthans, F. (1998). *Organization behavior*. New York: Irwin McGraw Hill.
- Hamdani, A., (2012), Pengaruh faktor pengawasan melekat, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja petugas kebersihan di Kabupaten Karanganyar dengan motivasi sebagai variabel moderating, Tesis STIE AUB Surakarta.
- Ilyas, Y. (2002) *Kinerja teori; penilaian; dan penelitian*. Depok: Penerbit Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKM-UI.
- Jenifer, C dan Bersade. (1997). Employee satisfaction, factor associated with company performance. *Journal of Applied Psychology*, February, pp 29-42.
- Kartono, K. (1992). *Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Kirk L. R, (2001). *Human resources practices, organizational climate and employee satisfaction*, *Academy of Management Review*, July, 619 – 644.
- Kotter, Jhon P. & James L. H. (1998). *Coorporate culture and performance*. The New York: Free Press A Division Of Machmilan Inc.
- Koesmono (2005). Pengaruh budaya organisasi, terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. *Jurnal Manajem & Kewirausahaan*. (V)7 no. 2.
- Kreitner, R dan Kincki, A. (2003). *Perilaku organisasi*. Edisi kedua, buku I. Jakarta: penerbit Salemba Empat.
- Lodge B. dan C. Derek, (1993), “*Organizational behavior and design*”. Terjemahan Sularno Tjiptowardoyo. Jakarta: Gramedia.
- Luthans, Fred, (2006). *Perilaku organisasi*, Edisi kesepuluh. Penerbit ANDI, Yogyakarta.
- Mathis, R. & John, H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Martoyo, S. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Manullang, M. (1998). *Manajemen personalia*. Cetakan keenam. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.

- Mangkunegara, A. P.(2000). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- _____.(2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Northouse, G., Peter.(2007). *Leadership. theory and practice* (4th Ed). California: Sage Publications.Inc.
- Nunus B. (1995). *Visionary Leadership; creating a compelling cense of direction for your organization*. San Francisco, California: Jossey – Bass Publishers
- Ostroff, (1992), “*The relationship between satisfaction, attitudes, and performance an organizational level analysis*”, *Journal Of Applied Psychology*, Vol.77, No.6.
- Pusat Data dan Analisa Tempo (PDAT) (2007). Top 10 Karakter Juara dalam *Majalah Tempo*, Edisi 14-20 Mei 2007, 64-65.
- Pusat Data dan Analisa Tempo (PDAT), (2008). Perguruan Tinggi Profesi yang paling diminati *dalam Majalah Tempo*, edisi 28 April–4 Mei 2008, 72–73.
- Priyatno, D. (2008). *Mandiri belajar SPSS*. Yogyakarta: MediaKom.
- Rivai, F & Munir. (2009). *Education management*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Rivai, V. (2005). *Performance appraisal*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, P.S., (2001). *Perilaku organisasi*. Edisi ke-9. Jakarta: PT. Indeks kelompok Gramedia.
- Robbins, P. S, & Judge. A. T. (2008), *Perilaku organisasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat. Buku satu.
- _____. (2002). *Prinsip-prinsip perilaku organisasi*. Edisi Ke-5. Jakarta: Erlangga.
- _____. (2003), *Organizational behavior* (Terjemahan), Jilid 1, Edisi ke-9. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- _____. 2003, *Organizational behavior* (Terjemahan), Jilid 2, Edisi 9, PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Santrock, W. J. (2008). *Psikologi pendidikan*. Edisi ke-2. Jakarta: Kencana

- Solomon B. and Bowers M. E., (1981). *You can be a leader*. Claremount-California: Leadership Press.
- Sobirin, A. (2007). *Budaya organisasi*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Schunk, Dark. H., Paul R., Pintrich, dan Judith L.M. (2008). *Motivation education: theory, research, and applivations..* third edition. New Jersey: Person Education Inc.
- Sulistiyani, Ambar & Rosidah. (2003). *Manajemen sumber daya manusia : konsep, teori dan pengembangan dalam konteks organisasi publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sunarto, (2005). *Manajemen sumber daya manusia strategik*. Yogyakarta: Amus.
- Supardi dan Anwar S. (2002). *Dasar-dasar perilaku organisasi*. Yogyakarta: UII Press.
- Susanto, AB. (1997). *Budaya perusahaan : seri Manajemen dan Persaingan Bisnis*. Cetakan Pertama, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Susanto A.B., Sujanto. F.X., Susanto P., Mertosono S., & Ismangil W. (2008). *Corporate culture: organization culture*. The Jakarta Counsulting Group, Jakarta.
- Siagian, S. P. (2002). *Manajemen sumber daya marusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, S. P. (2003). *Teori dan praktek kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Simamora, H. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Szilagyi, A.D. & Wallace, J.M. (1983). *Organizational behavior and performance*. USA: Scott, Foresman & Co.
- Sudjana. (1996). *Teknik analisis regresi & korelasi*. Bandung: Tarsito.
- Soetopo, H dan Soemanto W. (1984). *Kepemimpinan dan supervisi pendidikan*. Jakarta: Penerbit PT. Bina Aksara.
- Samad, S. (2005). Unraveling the organizational commitment and job performance relationship: exploring the moderating effect of job satisfaction. *The Business Review*, Vol. 4. December.
- Soedjono, (2005). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organiasi dan kepuasan kerja karyawan pada terminal penumpang umum di Surabaya, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vo. 7. No. 1.
- Stoner, James A.F. & Edward Freeman, R.E. (1994). *Manajemen*. Edisi ke-5. Jakarta: Intermedia.

- Sugiono. (2007). *Statistik untuk penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sudrajat. (1988). *Mengenal ekonometrika pemula*. Cetakan kedua. Bandung: Penerbit CV Ari-Nico.
- Thoha, M. (2004). *Perilaku organisasi konsep dasar dan aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Tika, P.(2006). *Budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Terry, R.G. (1986). *Asas-asas manajemen*. Bandung: Bandung Alumni
- Uyanto, S. (2009). *Pedoman analisis data dengan SPSS*. Edisi ke-3. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Umar, H. (2000). *Riset pemasaran dan perilaku konsume*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Waridin & Masrukhin. (2006). “Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai”, *Ekobis*, Vol.7, No.2.
- Wahyono, T. (2009). *25 Model analisis statistik dengan SPSS 17*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.



IDENTITAS RESPONDEN

1	Nama	
2	Jenis Kelamin	
3	Usia	
4	Pendidikan Terakhir	SD/SLTP/SLTA/D3/S1/S2/S3
5	Lama Bekerja	
6	Bagian	
7	Pendapatan	

KUESIONER BAGIAN PERTAMA

Jawablah pertanyaan-pertanyaan bagian pertama berikut dengan seksama. Anda diminta memberikan pendapat mengenai pimpinan langsung anda dengan memberikan Tanda Silang (X) dalam kotak salah satu jawaban yang tersedia, dimana:

- 5 : Sangat Setuju
 4 : Setuju
 3 : Ragu-ragu/Netral/Kurang Setuju
 2 : Tidak setuju
 1. : Sangat Tidak Setuju

Kepemimpinan

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
	Telling					
1	Pimpinan selalu menjelaskan kepada anda dengan cara yang mudah dimengerti tentang tugas apa yang harus dikerjakan, saran bagaimana cara melaksanakannya, dimana dan kapan melaksanakan tugas tersebut.					
	Selling					
2	Pimpinan selalul mengajukan beberapa alternative memecahkan masalah atas sebuah pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan anda.					
	Delegating					
3	Pimpinan sedikit membari pengarahan maupun dukungan, karena anda dianggap sudah mampu dan mau melaksanakan tugas/tanggung jawab sendiri dan selalu memperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskannya tetang bagaimana, kapan, dan dimanapekerjaan harus dilaksanakan.					
	Participattion					
4	Pimpinan selalu membuka komunikas dua arah dan meminta saran dari anda disamping memberikan tugas dan perintah.					
5	Pimpinan selalu memberikan dukungan yang besar kepada anda karena beberapa saran dan gagasan anda dianggap baik.					

KUESIONER BAGIAN KEDUA

Jawablah pertanyaan-pertanyaan bagian kedua berikut dengan seksama. Anda diminta memberikan pendapat mengenai keadaan budaya dilingkungan kerja anda dengan memberikan Tanda Silang (X) dalam kotak salah satu jawaban yang tersedia, dimana:

- 5 : Sangat Setuju
- 4 : Setuju
- 3 : Ragu-Ragu/Netral/Kurang Setuju
- 2 : Tidak Setuju
- 1 : Sangat Tidak Setuju

Budaya Organisasi

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Perusahaan ini berusaha menjadi pioneer dan terdepan diantara perusahaan lainnya.					
2	Dalam perusahaan ini orang mencurahkan seluruh kemampuannya untuk bekerja.					
3	Manajemen selalu memberikan dukungan yang besar terhadap karyawan untuk mencapai kemajuan dari perusahaan.					
4	Terdapat system reward yang baik dalam perusahaan.					
5	Perusahaan selalu memberikan toleransi terhadap inisiatif dan kesalahan dan menganggapnya sebagai peluang belajar bagi perusahaan.					
6	Orientasi dalam penyelesaian setiap pekerjaan haru secara terencana dan mendetail.					
7	Terdapat kesetiaan antara karyawan dan bekerjasama sebagai tim.					

KUESIONER BAGIAN KETIGA

Jawablah pertanyaan-pertanyaan bagian ketiga berikut dengan seksama. Anda diminta memberikan pendapat mengenai apa yang anda rasakan yang membuat anda termotivasi maupun mejadi puas dilingkungan kerja anda dengan memberikan Tanda Silang (X) dalam kotak salah satu jawaban yang tersedia, dimana:

- 5 : Sangat Setuju
- 4 : Setuju
- 3 : Ragu-Ragu/Netral/Kurang Setuju
- 2 : Tidak Setuju
- 1 : Sangat Tidak Setuju

Motivasi

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
	Need for Achievement					
1	Dengan menaikkan pangkat atau dikurum mengikuti pendidikan dan latihan lanjutan oleh pimpinan kepada pegawai yang berprestasi, memotivasi saya untuk bekerja dengan baik.					
2	Pemeriksaan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap persiapan rencana kerja seluruh pegawai, meningkatkan peran serta saya dalam menyusun rencana kerja, memotivasi saya untuk bekerja lebih baik.					
	Psychological Need					
3	Dengan adanya pujian dari pimpinan kepada pegawai yang berprestasi, memotivasi saya untuk bekerja lebih baik di masa yang akan datang.					
4	Kesungguhan pimpinan dalam melakukan komunikasi dengan pegawai, menambah motivasi saya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan.					
	Safety Need					
5	Dengan adanya pemberian bonus, uang tunai, dan penghargaan dari pimpinan kepada pegawai yang berprestasi, memotivasi saya untuk bekerja lebih baik di masa yang akan datang.					
6	Dengan adanya perhatian untuk jaminan kesehatan dan jaminan yang berhubungan dengan kesejahteraan keluarga, memotivasi saya untuk bekerja lebih baik di masa yang akan datang.					

Kepuasan Karyawan

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
	Kompensasi					
1	Sistem pemberian gaji, bonus, uang tunai, dan penghargaan dari pimpinan dan perusahaan kepada pegawai yang berprestasi dari perusahaan bagi saya sudah memuaskan.					
2	Besarnya tanggung jawab di dalam pekerjaan sudah sesuai dengan besarnya gaji yang diberikan oleh perusahaan.					
	Kondisi Kerja					
3	Bagi saya, kesesuaian antara karakteristik pekerjaan dengan keinginan jenis pekerjaan yang saya inginkan dalam perusahaan sudah cukup sesuai.					
4	Di antara karyawan sudah terjalin hubungan kerja yang erat dan memuaskan bagi saya.					
5	Sudah terjalin hubungan yang baik dan erat antara pimpinan dan bawahan di dalam perusahaan					
	Sistem Administrasi					
6	Sistem administrasi yang dimiliki perusahaan bagi saya sudah memuaskan.					
7	Kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh perusahaan bagi saya					

	sudah memuaskan.					
	Kesempatan untuk Berkembang					
8	Bagi saya kesempatan yang diberikan oleh perusahaan untuk berkembang maju, berprestasi dan memndapatkan posisi pekerjaan yang saya anggap sesuai sudah memuaskan.					

KUESIONER BAGIAN KEEMPAT

Jawablah pertanyaan-pertanyaan bagian keempat berikut dengan seksama. Anda diminta memberikan pendapat mengenai kinerja yang anda rasakan dari perusahaan tempat anda bekerja dengan memberikan Tanda Siling (X) dalam kotak salah satu jawaban yang tersedia, dimana:

- 5 : Sangat Setuju
 4 : Setuju
 3 : Ragu-ragu/Netral/Kurang Setuju
 2 : Tidak Setuju
 1 : Sangat Tidak Setuju

Kinerja

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Menurut saya perusahaan sudah mampu dalam meningkatkan efisiensi dan memberdayakan penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki.					
2	Menurut saya perusahaan sudah mampu dalam meningkatkan efisiensi penggunaan seluruh waktu yang dimiliki untuk mencapai kemajuan dan tujuan dari perusahaan.					
3	Menurut saya perusahaan sudah mampu dalam beradaptasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di dalam lingkungan dunia usaha.					
4	Menurut saya perusahaan sudah mampu mencapai target yang telah ditetapkan dalam tujuan organisasi dan target dalam kebijakan yang dibuat oleh perusahaan.					

Lampiran I

IDENTITAS RESPONDEN

1	Nama	
2	Jenis Kelamin	
3	Usia	
4	Pendidikan Terakhir	SD/SLTP/SLTA/D3/S1/S2/S3
5	Lama Bekerja	
6	Bagian	
7	Pendapatan	

KUESIONER BAGIAN PERTAMA

Jawablah pertanyaan-pertanyaan bagian pertama berikut dengan seksama. Anda diminta memberikan pendapat mengenai pimpinan langsung anda dengan memberikan Tanda Silang (X) dalam kotak salah satu jawaban yang tersedia, dimana:

- 5 : Sangat Setuju
 4 : Setuju
 3 : Ragu-ragu/Netral/Kurang Setuju
 2 : Tidak setuju
 1. : Sangat Tidak Setuju

Kepemimpinan

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
	Telling					
1	Pimpinan selalu menjelaskan kepada anda dengan cara yang mudah dimengerti tentang tugas apa yang harus dikerjakan, saran bagaimana cara melaksanakannya, dimana dan kapan melaksanakan tugas tersebut.					
	Selling					
2	Pimpinan selalul mengajukan beberapa alternative memecahkan masalah atas sebuah pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan anda.					
	Delegating					
3	Pimpinan sedikit membari pengarahan maupun dukungan, karena anda dianggap sudah mampu dan mau melaksanakan tugas/tanggung jawab sendiri dan selalu memperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskannya tetang bagaimana, kapan, dan dimanapekerjaan harus dilaksanakan.					
	Participattion					
4	Pimpinan selalu membuka komunikas dua arah dan meminta saran dari anda disamping memberikan tugas dan perintah.					
5	Pimpinan selalu memberikan dukungan yang besar kepada anda karena beberapa saran dan gagasan anda dianggap baik.					

KUESIONER BAGIAN KEDUA

Jawablah pertanyaan-pertanyaan bagian kedua berikut dengan seksama. Anda diminta memberikan pendapat mengenai keadaan budaya dilingkungan kerja anda dengan memberikan Tanda Silang (X) dalam kotak salah satu jawaban yang tersedia, dimana:

- 5 : Sangat Setuju
- 4 : Setuju
- 3 : Ragu-Ragu/Netral/Kurang Setuju
- 2 : Tidak Setuju
- 1 : Sangat Tidak Setuju

Budaya Organisasi

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Perusahaan ini berusaha menjadi pioner dan terdepan diantara perusahaan lainnya.					
2	Dalam perusahaan ini orang mencurahkan seluruh kemampuannya untuk bekerja.					
3	Manajemen selalu memberikan dukungan yang besar terhadap karyawan untuk mencapai kemajuan dari perusahaan.					
4	Terdapat system reward yang baik dalam perusahaan.					
5	Perusahaan selalu memberikan toleransi terhadap inisiatif dan kesalahan dan menganggapnya sebagai peluang belajar bagi perusahaan.					
6	Orientasi dalam penyelesaian setiap pekerjaan haru secara terencana dan mendetail.					
7	Terdapat kesetiaan antara karyawan dan bekerjasama sebagai tim.					

KUESIONER BAGIAN KETIGA

Jawablah pertanyaan-pertanyaan bagian ketiga berikut dengan seksama. Anda diminta memberikan pendapat mengenai apa yang anda rasakan yang membuat anda termotivasi maupun mejadi puas dilingkungan kerja anda dengan memberikan Tanda Silang (X) dalam kotak salah satu jawaban yang tersedia, dimana:

- 5 : Sangat Setuju
- 4 : Setuju
- 3 : Ragu-Ragu/Netral/Kurang Setuju
- 2 : Tidak Setuju
- 1 : Sangat Tidak Setuju

Motivasi

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
	Need for Achievement					
1	Dengan menaikkan pangkat atau dikurum mengikuti pendidikan dan latihan lanjutan oleh pimpinan kepada pegawai yang berprestasi, memotivasi saya untuk bekerja dengan baik.					
2	Pemeriksaan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap persiapan rencana kerja seluruh pegawai, meningkatkan peran serta saya dalam menyusun rencana kerja, memotivasi saya untuk bekerja lebih baik.					
	Psychological Need					
3	Dengan adanya pujian dari pimpinan kepada pegawai yang berprestasi, memotivasi saya untuk bekerja lebih baik di masa yang akan datang.					
4	Kesungguhan pimpinan dalam melakukan komunikasi dengan pegawai, menambah motivasi saya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan.					
	Safety Need					
5	Dengan adanya pemberian bonus, uang tunai, dan penghargaan dari pimpinan kepada pegawai yang berprestasi, memotivasi saya untuk bekerja lebih baik di masa yang akan datang.					
6	Dengan adanya perhatian untuk jaminan kesehatan dan jaminan yang berhubungan dengan kesejahteraan keluarga, memotivasi saya untuk bekerja lebih baik di masa yang akan datang.					

Kepuasan Karyawan

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
	Kompensasi					
1	Sistem pemberian gaji, bonus, uang tunai, dan penghargaan dari pimpinan dan perusahaan kepada pegawai yang berprestasi dari perusahaan bagi saya sudah memuaskan.					
2	Besarnya tanggung jawab di dalam pekerjaan sudah sesuai dengan besarnya gaji yang diberikan oleh perusahaan.					
	Kondisi Kerja					
3	Bagi saya, kesesuaian antara karakteristik pekerjaan dengan keinginan jenis pekerjaan yang saya inginkan dalam perusahaan sudah cukup sesuai.					
4	Di antara karyawan sudah terjalin hubungan kerja yang erat dan memuaskan bagi saya.					
5	Sudah terjalin hubungan yang baik dan erat antara pimpinan dan bawahan di dalam perusahaan					

	Sistem Administrasi					
	Sistem administrasi yang dimiliki perusahaan bagi saya sudah memuaskan.					
	Kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh perusahaan bagi saya sudah memuaskan.					
	Kesempatan untuk Berkembang					
	Bagi saya kesempatan yang diberikan oleh perusahaan untuk berkembang maju, berprestasi dan mendapatkan posisi pekerjaan yang saya anggap sesuai sudah memuaskan.					

KUESIONER BAGIAN KEEMPAT

Jawablah pertanyaan-pertanyaan bagian keempat berikut dengan seksama. Anda diminta memberikan pendapat mengenai kinerja yang anda rasakan dari perusahaan tempat anda bekerja dengan memberikan Tanda Siling (X) dalam kotak salah satu jawaban yang tersedia, dimana:

- 5 : Sangat Setuju
- 4 : Setuju
- 3 : Ragu-ragu/Netral/Kurang Setuju
- 2 : Tidak Setuju
- 1 : Sangat Tidak Setuju

Kinerja

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Menurut saya perusahaan sudah mampu dalam meningkatkan efisiensi dan memberdayakan penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki.					
2	Menurut saya perusahaan sudah mampu dalam meningkatkan efisiensi penggunaan seluruh waktu yang dimiliki untuk mencapai kemajuan dan tujuan dari perusahaan.					
3	Menurut saya perusahaan sudah mampu dalam beradaptasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di dalam lingkungan dunia usaha.					
4	Menurut saya perusahaan sudah mampu mencapai target yang telah ditetapkan dalam tujuan organisasi dan target dalam kebijakan yang dibuat oleh perusahaan.					