BY NC ND

14/41161.pdf

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. MCCONEL DOWELL BATAM

UNIVERSITAS TERBUKA

TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen

Disusun Oleh :

DEDY PURWOADI

NIM: 015536453

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2010

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

ABSTRAK

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Dedy Purwoadi

Universitas Terbuka

maxbme@gmail.com

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

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Hipotesis yang diusulkan: Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, dan Motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Probability Proportional to Size (PPS)* dimana jumlah sampel yang diambil proporsional dari departemen-departemen yang ada. Dengan menggunakan pendekatan rumusan Slovin dengan presentase sampling error yang ditolerir 10% maka jumlah sampel ditentukan sebanyak 91 orang yang tersebar dari seluruh departemen yang ada.

Dari hasil penelitian ini, dapat ditarik beberapa kesimpulan yang diantaranya adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan secara simultan, baik gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

ABSTRACT

The Influence of Leadership Style, Organization Culture, and Motivation on Job Satisfaction

Dedy Purwoadi

Universitas Terbuka

maxbme@gmail.com

Key words: Leadership Style, Organization Culture, Motivation, Job Satisfaction.

This study aims to analyze the influence of leadership style, organizational culture, and motivation on employee job satisfaction. The hypothesis is proposed: the style of leadership has a significant influence on employee job satisfaction, cultural organization has a significant influence on employee job satisfaction and work motivation has a significant influence on employee job satisfaction.

The sampling method used in this study is Probability Proportional to Size (PPS) where the number of samples is taken proportionately from existing departments. By using the Slovin formula approach with a tolerable sampling error percentage of 10% then the number of samples was determined by as many as 91 people spread in all existing departments of 586 total workers.

From these results, there are four main conclusions can be drawn from this study. First, leadership style has not significant influence on job satisfaction. Second, organizational culture has not significant influence on job satisfaction. Third, motivation significantly influences job satisfaction. Fourth, leadership style, organizational culture, and motivation simultaneously have a significant influence on job satisfaction.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

UNIVERSITAS TERBUKA

PROGRAM PASCA SARJANA

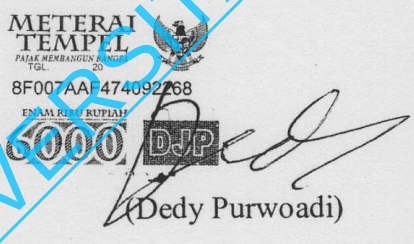
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kepuasan Karyawan PT Macdow adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Batam, 2 Mei 2011

Yang menyatakan



(Dedy Purwoadi)

NIM: 015536453

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

LEMBAR PERSETUJUAN UMUM

Judul TAPM	: Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan McConnell Dowell Batam.
Penyusun TAPM	: Dedy Purwoadi
NIM	: 015536453
Program Studi	: Magister Manajemen
Hari/Tanggal	:

Menyetujui:

Pembimbing II	Pembimbing I
(Dr. Suciati)	(Prof. Dr. Wan Usman)

Mengetahui,

Direktur Program Pasca Sarjana

(Dr. Suciati)

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

PROGRAM PASCA SARJANA

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Dedy Purwoadi

NIM : 015536453

Program Studi : Magister Manajemen

Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan McConnell Dowell

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

Hari/Tanggal : Minggu

Waktu : 19 Desember 2010

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji Tesis :

Paken Pandiangan S.Si, MSi .....

Penguji Ahli :

Dr. Mahyus E Sitompul, MM .....

Pembimbing I :

Prof. Dr. Wan Usman .....

Pembimbing II :

Dr. Suciati .....

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas berkat, rahmat, dan karunia-Nya yang diberikan kepada penulis sehingga TAPM ini dapat terselesaikan. TAPM ini dibuat sebagai salah satu prasyarat untuk menyelesaiakan studi di Program Pasca Sarjana program studi Magister Manajemen Universitas Terbuka Jakarta.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada umumnya dan khususnya pada PT MacDow sehingga pada akhirnya dengan peningkatan kepuasan kerja maka loyalitas dan kinerja diharapkan dapat ditingkatkan.

TAPM ini terwujud tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, dan untuk itu kami ingin menyampaikan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Dr. Suciati M.Sc, selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka, beserta staff.
2. Paken Pandiangan S.Si, M.Si, selaku Ketua UPBJJ Batam, beserta staff, dan seluruh dosen pengampu mata kuliah di Program Magister Manajemen.
3. Drs. CB Supartomo, SE. M.Si, selaku Ketua Bidang Studi Program Magister Manajemen Universitas Terbuka.
4. Dr. Manyus Sitompul MM, selaku Dosen Penguji Ahli.
5. Prof.Dr. Wan Usman MA, selaku Dosen Pembimbing I
6. Dr. Suciati M.Sc, selaku Dosen Pembimbing II
7. Direktur BME Services, PT yang telah memberikan bantuan dan ijin untuk belajar.
8. Plant Manager McConnell Dowell Batam yang telah memberikan ijin sebagai tempat penelitian.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

9. Thomas Rudi SE, MM, Irfan Helmi ST, MM, Rudi Anwar SE, MM, Aminudin Hadi, SE, MM, rekan-rekan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Terbuka, dan rekan-rekan di BME Services yang memberikan dukungan dan doa agar penulis tetap semangat.
10. Yang teristimewa Laksmi Wanendra S.S, atas dukungan doa dan perhatian yang sangat berharga.

Kiranya TAPM ini bisa memberikan manfaat bagi pembaca sekalian dan dapat menjadi reverensi dalam mengambil kebijakan dan dalam mengadakan penelitian selanjutnya.

Jakarta, Mei 2011

Penulis

Dedy Purwoadi

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

DAFTAR ISI

Halaman

Abstrak i

Lembar Persetujuan ii

Lembar Pengesahan iii

Kata Pengantar iv

Daftar Isi v

Daftar Tabel viii

Daftar Gambar x

Daftar Lampiran xi

BAB I PENDAHULUAN 1

A. Latar Belakang Masalah 1

B. Perumusan Masalah 5

C. Pertanyaan Penelitian 5

D. Tujuan Penelitian 5

E. Kegunaan Penelitian 6

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA BERPIKIR 7

A. Kajian Teori 7

1. Gaya Kepemimpinan 7

2. Budaya Organisasi 12

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

3. Motivasi Kerja 16

4. Kepuasan Kerja 20

B. Kerangka Berpikir 26

C. Definisi Operasional 28

BAB III METODE PENELITIAN 31

A. Desain Penelitian 31

B. Variabel Penelitian 32

C. Populasi dan Sampel 33

D. Instrumen Penelitian 34

E. Prosedur Pengumpulan Data 35

F. Metode Analisis Data 38

F.1 Uji Validitas dan Reliabilitas 38

F.2 Uji Normalitas 42

F.3 Uji Multikolinearitas 43

F.4 Uji Heteroskedastisitas 43

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN 45

A. Gambaran Umum Perusahaan 45

1. Sejarah Perusahaan 45

2. Objective Perusahaan 46

3. Struktur Organisasi 47

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

B. Deskripsi Data Responden 47

1. Kelompok Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 48

2. Kelompok Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan 49

3. Kelompok Responden Berdasarkan Masa Kerja 49

C. Analisis Deskriptif 50

1. Deskripsi Frekuensi Data 50

a. Analisis Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan 50

b. Analisis Frekuensi Variabel Budaya Organisasi 53

c. Analisis Frekuensi Variabel Motivasi 56

d. Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja 63

2. Deskripsi Klasifikasi Skor Data 68

a. Klasifikasi Skor Data Variabel Gaya Kepemimpinan 69

b. Klasifikasi Skor Data Variabel Budaya Organisasi 69

c. Klasifikasi Skor Data Variabel Motivasi 70

d. Klasifikasi Skor Data Variabel Kepuasan Kerja 70

D. Uji Asumsi Klasik 71

1. Uji Normalitas 71

a. Pendekatan Histogram 71

b. Pendekatan Kolmogorv Smirnov 73

2. Uji Multikolinearitas 73

3. Uji Heteroskedastisitas 74

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

E. Uji Hipotesis 76

1. Uji Koefisien Determinasi 76

2. Uji Signifikansi Simultan 78

3. Uji Signifikansi Individual 79

F. Pembahasan Hasil Penelitian 81

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 85

A. Kesimpulan 85

B. Saran 86

DAFTAR PUSTAKA 89

Lampiran 1 Daftar Pertanyaan 93

Lampiran 2 Hasil Uji Faliditas dan Reliabilitas 96

Lampiran 3 Data Responden 102

Lampiran 4 Hasil Uji Normalitas 104

Lampiran 5 Hasil Uji Multikolinearitas 107

Lampiran 6 Hasil Uji Regresi 110

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel Penelitian	37
Tabel 3.2	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Budaya Organisasi	.40
Tabel 3.3	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Motivasi	41
Tabel 3.4	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Kepuasan	42
Tabel 4.1	Klasifikasi Sampel	48
Tabel 4.2	Kelompok Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	48
Tabel 4.3	Tingkat Pendidikan Responden	49
Tabel 4.4	Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja	50
Tabel 4.5	Frekuensi Jawaban Responden Untuk Variabel Gaya Kepemimpinan	51
Tabel 4.6	Frekuensi Jawaban Responden Untuk Variabel Budaya Organisasi	53
Tabel 4.7	Frekuensi Jawaban Responden Untuk Variabel Motivasi	57
Tabel 4.8	Frekuensi Jawaban Responden Untuk Variabel Kepuasan	64
Tabel 4.9	Deskripsi Statistik Skor Data Setiap Variabel	68
Tabel 4.10	Klasifikasi Skor Variabel Gaya Kepemimpinan	69
Tabel 4.11	Klasifikasi Skor Variabel Budaya Organisasi	69
Tabel 4.12	Klasifikasi Skor Variabel Motivasi	70
Tabel 4.13	Klasifikasi Skor Variabel Kepuasan	70

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 4.14 Uji Kolmogorv Smirnov Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja 73

Tabel 4.15 Uji Multikolinearitas Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja 74

Tabel 4.16 Tingkat Hubungan Antar Variabel 77

Tabel 4.17 Hasil Uji Determinasi Variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja 77

Tabel 4.18 Hasil Uji Simultan (F) Variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja 78

Tabel 4.19 Hasil Uji Individual (t) Variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja 80

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1 Lapisan Budaya Organisasi 15

Gambar 2.2 Model Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhdap Kepuasan Kerja 28

Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT McConnell Dowell Indonesia 47

Gambar 4.2 Grafik Uji Normalitas Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja .72

Gambar 4.3 Gambar Uji Heteroskedastisitas Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja 75

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan dalam suatu perusahaan bertujuan untuk memastikan visi dan tujuan organisasi perusahaan bisa dicapai. Gaya kepemimpinan dalam perusahaan mempengaruhi bagaimana mencapai visi dan tujuan perusahaan. Ada berbagai macam gaya kepemimpinan yang menjadi panutan dari para pemimpin di organisasi/ perusahaan. Kepemimpinan yang efektif akan membawa perusahaan mencapai visi dan tujuan yang telah ditetapkan melalui pengaruhnya dalam memotivasi karyawan perusahaan. Kumpulan nilai-nilai yang dinyatakan oleh pemimpin dalam mencapai tujuan organisaisi ini membentuk budaya individu dalam organiasi dan juga menjadi organisasi (Charles & Gareth 2001: 396). Untuk itu pendekatan kepemimpinan yang sesuai dengan konteks orang-orang yang dipimpin (budaya organisasi dan socio-cultural karyawan) sangat menentukan efektivitas kepemimpinan dalam perusahaan.

Munculnya gaya kepemimpinan yang diadopsi dari negara-negara Barat yang meskipun sangat baik dan modern belum tentu cocok dengan konteks budaya masyarakat Indonesia, berakibat pada kepemimpinan yang kurang bisa berjalan dengan efektif. Pola komunikasi yang langsung *(to the point)* yang bagi masyarakat barat atau beberapa kelompok masyarakat asia lainnya adalah merupakan sesuatu yang wajar, akan tetapi apabila diterapkan mentah-mentah bisa menimbulkan permasalahan. Masalah ini sering timbul pada konteks perusahaan dengan karyawan yang multi-rasial/multi cultural atau multi nasional.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

Organisasi merupakan sebuah realitas sosial yang memiliki berbagai macam perangkat yang memungkinkan organisasi tersebut menjalankan fungsi sebagaimana mestinya. Di dalam organisasi juga terjadi interaksi sosial yang tidak semata-mata bersifat formal tetapi juga informal. Perbedaan latar belakang budaya (falsafah) yang tidak diiringi dengan penyesuaian-penyesuaian mengakibatkan kekurangefektifan kepemimpinan. Ekspektasi komunikasi yang berbeda sering menimbulkan masalah efektivitas pekerjaan dan berdampak pada peningkatan biaya, konsumsi waktu, dan kualitas kerja. Sebagai contoh nyata adalah kasus kerusuhan yang terjadi di PT GRAHA Yard (DryDock World) Batam pada tanggal 22 April 2010, dimana terjadi komunikasi yang tidak sehat antara supervisor dari latar belakang budaya yang berbeda yang menimbulkan kesan yang berbeda kepada bawahannya, namun dibiarkan tidak terkontrol dan terkelola dengan baik dalam waktu yang cukup lama sehingga berakhir dengan perselisihan yang merugikan puluhan milyar rupiah (Tempo, Antara, Strait Times bertanggal 22 April 2010).

Gaya kepemimpinan supervisor yang arogan dan tidak menganggap/menghargai bawahannya sebagai manusia, kemudian dibiarkan berlarut-larut dan mengkristal dalam perilaku sehari-hari di tempat kerja, serta perlakuan terhadap pekerja lokal yang dinilai diskriminatif dan tidak adil menimbulkan kekecewaan yang bertumpuk dan berakhir dengan kerusuhan yang merugikan semua pihak.

Seorang karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya dan begitu pula sebaliknya, seorang karyawan yang tidak puas akan menunjukkan sikap negatif terhadap

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

pekerjaannya (Robbins, 2007:83). Jika karyawan merasa puas terhadap perlakuan yang diterimanya ditempat kerja, maka mereka akan bersemangat untuk bekerja sebagaimana yang diharapkan sehingga akan meningkatkan prestasi kerja mereka dan pada gilirannya akan meningkatkan prestasi organisasi (Sunarto, 2005). Kesediaan para karyawan melakukan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual.

Selain itu, Judge (dalam Amah 2009) melihat adanya hubungan erat antara kepuasan kerja, absensi, pemogokan kerja, dan *turnover*. Selanjutnya, Herzberg (dalam Wixley dan Yukl 1977) mengemukakan bahwa kepuasan kerja didukung oleh lima faktor yang meliputi: pekerjaan, rekan kerja, gaji dan kesejahteraan karyawan, promosi, dan pemimpin.

Sebagai salah satu faktor penentu kinerja organisasi, kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat kompleks karena kepuasan kerja dipengaruhi berbagai faktor, di antaranya adalah gaya kepemimpinan (Judge dan Locke, 1993).

Budaya yang ada pada suatu perusahaan membentuk cara pandang para karyawan yang sama dalam melaksanakan aktifitas pekerjaan. Budaya berhubungan dengan bagaimana perusahaan membangun komitmen mewujudkan visi, memenangkan hati *customer* (internal dan eksternal), memenangkan persaingan dan membangun kekuatan perusahaan (Mangkusasono, 2007). Menurut Huntington seperti dikutip Moeljono (2007), budaya menentukan kemajuan setiap organisasi, tidak peduli apapun jenis organisasi tersebut. Pada umumnya seseorang merasa puas dengan pekerjaannya karena berhasil dan memperoleh penilaian yang adil dari pimpinannya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

Dalam literatur perilaku organisasi, budaya organisasi didefinisikan dengan berbagai macam cara oleh berbagai penulis dan peneliti. Namun demikian, kebanyakan setuju bahwa budaya organisasi dapat dirujukkan sebagai kumpulan nilai, keyakinan, dan pola perilaku yang membentuk identitas inti dari organisasi dan membantu untuk membentuk perilaku karyawannya (Brantakusumah, 2002; Pool, 2002; Schein, 1992). Nilai-nilai (*values*) adalah ukuran yang mengandung kebenaran dan kebaikan tentang keyakinan dan perilaku organisasi yang paling dianut dan digunakan sebagai budaya kerja dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan misi dan visi organisasi.

McConnell Dowell adalah sebuah perusahaan swasta yang bergerak dibidang konstruksi yang dimiliki oleh investor dari Afrika Selatan. Karyawan McConnell Dowell terdiri dari campuran antara orang asing yang memiliki latar belakang budaya yang berbeda-beda dan karyawan lokal. Data yang diperoleh dari survey berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan pada bulan Juli terhadap 30 orang karyawan McConnell Dowell menunjukkan 80% dari responden merasa kurang puas terhadap sistem tunjangan yang diberikan, 76% merasa kurang puas terhadap promosi, dan 70% responden merasa kurang puas terhadap patokan yang menjadi pertimbangan terhadap promosi.

Dari pengalaman DryDock diatas, peneliti berinisiatif untuk melakukan penelitian yang berkaitan dengan penyebab terjadinya ketidakpuasan karyawan yang yang berpotensi menimbulkan kerugian tersebut pada perusahaan McConnell Dowell yang merupakan perusahaan dengan karakteristik sejenis dengan mengamati gaya

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawannya.

Dari fakta yang ada tersebut peneliti berkeinginan untuk membuat penelitian yang berjudul **"Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan McConnell Dowell di Batam."**

B. Rumusan Masalah

Bermula dari latar belakang, identifikasi, dan pembatasan masalah diatas, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: **"Apakah ada pengaruh yang signifikan dan positif antara Gaya kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada McConnel Dowell di Batam (MacDow)?**

C. Pertanyaan Penelitian

1. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan?
3. Apakah ada pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan?
4. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan?

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepamimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan
3. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan;
4. Untuk menganilisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan;

E. Kegunaan Penelitian

1. Dapat dijadikan masukan bagi manajemen McConnell Dowell dalam membuat kebijakan manajerial.
2. Penelitian ini dapat memberikan sumbangan pada ilmu manajemen, yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, budaya dalam organisasi, cara memotivasi karyawan yang cocok, dan pola komunikasi yang perlu dikembangkan untuk meningkatan kepuasan kerja dan komitmen karyawannya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA BERPIKIR

A. Kajian Teori

1. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai (DuBrin; 2005:3).

Kurt Lewin dan koleganya (1939) mengidentifikasi beberapa gaya kepemimpinan yang diantaranya adalah:

a. Otokrasi; di bawah gaya kepemimpinan otokrasi, seluruh kekuasaan pengambilan keputusan berpusat pada pemimpin. Pemimpin terkesan sebagai diktator. Pendapat ataupun inisiatif dari bawahan tidak dianggap. Manajemen otokrasi telah berhasil memberikan motivasi yang kuat kepada manager. Gaya ini mengijinkan pembuatan keputusan yang cepat karena seorang memutuskan untuk semua kelompok.

b. Partisipatif; gaya kepemimpinan yang demokratis membuat keputusan berdasarkan kelompok, sebagai seorang pemimpin memberikan instruksi setelah berkonsultasi dengan kelompok. Pemimpin bisa memenangkan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

kerjasama dengan kelompoknya dan bisa memotivasi mereka dengan efektif dan positif. Keputusan dari seorang pemimpin demokratis tidaklah unilateral seperti otokrasi karena mereka muncul dari konsultasi dengan anggota kelompok dan partisipasi oleh mereka.

c. Laissez Faire; Pemimpin dengan gaya ini tidak memimpin, tapi meninggalkan seluruh kelompok pada diri mereka sendiri; sebagai pemimpin memperkenankan kebebasan yang maksimal kepada bawahan. Mereka diberikan kebebasan dalam memutuskan kebijakan dan metode mereka sendiri. Pemimpin mungkin saja menghindari urusan dengan bawahan atau bahkan menghindari tanggung jawab dan sepertinya tidak ingin melakukan usaha untuk membangun hubungan dengan mereka. *Laissez faire* sering diasosiasikan dengan ketidakpuasan, ketidakproduktifan dan ketidakefektifan (Deluga, 1992). Gaya kepemimpinan ini dikenal lebih baik daripada gaya otokrasi, namun tidak seefektif gaya demokrasi.

Stogdill (1950) mendefinisikan kepemimpinan sebagai posisi, kepribadian, tanggung jawab, proses pengaruh, sebagai sarana untuk mencapai tujuan, perilaku, hasil dari interaksi dan lain sebagainya.

Dalam studi ini, kepemimpinan diartikan sebagai proses untuk mempengaruhi aktivitas dari kelompok yang terorganisasi dalam usahanya dalam pembuatan tujuan dan pencapaian tujuan tersebut.

Akhir-akhir ini dilakukan studi untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan manajer puncak menggunakan pendekatan kepemimpinan karismatik. Dalam pendekatan karismatik ini, kepemimpinan dikonsepkan dengan area perilaku mulai

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

dari gaya Laissez faire (*non-leadership*), melalui kepemimpinan transaksional (*rewards system* dan *punishment*), sampai pada kepemimpinan transformasional (yang berdasarkan pada inspirasi dan perilaku karismatik) (Bass dan Avolio, 1993).

Gaya kepemimpinan transformasional mendorong bawahan untuk meletakkan usaha lebih dan melampaui apa yang mereka (karyawan) harapkan sebelumnya (Burns,1978). Bawahan dari pemimpin transformasional merasa dipercaya, diandalkan, setia, dan dihargai oleh pemimpin dan termotivasi untuk melakukan peran yang lebih (Bass, 1985; Katz and Khan, 1978). Pemimpin transformasional mencapai kinerja paling tinggi dari karyawan sejak mereka mampu menginspirasi para bawahannya untuk meningkatkan kemampuan agar berhasil dan membangun inovasi para bawahan dalam ketrampilan menyelesaikan masalah (Bass, 1985; Yammarino and Bass, 1990). Faktor-faktor kepemimpinan transformasional tersebut diantaranya *(1)* pengaruh karisma ideal, *(2)* inspirasi yang memotivasi, *(3)* stimulasi intelektual, dan *(4) individualized consideration.*

1. Pengaruh karisma ideal. Faktor ini terdiri dari atribut pengaruh idealis, dan pengaruh perilaku ideal. Hal tersebut merupakan unsur karismatik dimana pemimpin menjadi panutan *(role models)* yang dipercayai oleh bawahan. Pemimpin menunjukkan ketepatan yang luar biasa dalam menggapai tujuan-tujuan, menunjukkan standar etika, prinsip, dan moral yang tinggi, mengorbankan kepentingan pribadi untuk keuntungan orang lain, memperhatikan kebutuhan bawahan melebihi kepentingan diri sendiri dan membagi kesuksesan dan resiko dengan bawahan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

2. Inspirasi yang memotivasi. Pemimpin berperilaku dengan cara yang memberikan motivasi bawahan dengan keberartian dan tantangan dalam pekerjaan mereka. Semangat dari tim melonjak ketika antusiasme dan optimisme ditunjukkan. Pemimpin mendorong bawahan untuk menggambarkan suatu keadaan dimasa yang akan datang sembari mengkomunikasikan harapan *(expectations)* dan memperagakan komitmen terhadap tujuan dan visi yang dibagikan.
3. Stimulasi intelektual. Pemimpin menstimulasi usaha bawahannya agar inovatif dan kreatif dengan cara menanyakan asumsi, membuat kerangka masalah, dan melakukan pendekatan terhadap situasi lama dengan cara baru. Stimulus intelektual oleh pemimpin mendorong bawahan untuk mencoba cara yang baru akan tetapi tetap mengutamakan rasionalitas.
4. *Individualized consideration.* Pemimpin membangun suatu hubungan pertimbangan dengan setiap individu, memperhatikan setiap kebutuhan individu untuk pencapaian dan pertumbuhan dengan berperan sebagai pelatih atau pembimbing, membangun bawahan dalam iklim yang mendukung untuk mencapai potensi yang lebih tinggi. Menghargai perbedaan individu dalam kebutuhan dan keinginan.

Dari uraian diatas, penulis mendefinisikan gaya kepemimpinan transformasional sebagai rangkaian tindakan individu atau kelompok dalam menggerakkan, mengarahkan, dan mengkoordinasikan individu atau kelompok dengan cara menjadikan dirinya sebagai panutan yang memberikan inspirasi dan motivasi serta stimulasi intelektual kepada pengikutnya secara individual.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

Kualitas kepemimpinan yang dihasilkan terdiri dari tiga faktor yang dapat diukur:

a. *Effectiveness* (merefleksikan keefektifan pemimpin dalam mencapai outcome, sasaran, tujuan organisasi, dan kebutuhan bawahan dalam pekerjaan mereka);
b. *Satisfaction* (merefleksikan derajat kepuasan bawahan terhadap perilaku atasan dan pekerjaan pemimpin dengan orang lain dengan cara yang memuaskan); dan
c. *Extra effort* (merefleksikan derajat bagaimana pemimpin bisa meningkatkan keinginan bawahan untuk berhasil dan meningkatkan usaha bawahan lebih tinggi dari tingkat yang normal.

Selanjutnya, Bass (1990) dan Yukl (1998) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni:

a. pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelasakan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan *(management by exceptions – active);*
b. pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan *(contingent reward)*; dan
c. pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan *(management by exceptions - passive)*.
d. Pemimpin menghindari untuk telibat dan bertanggung jawab dalam pembuatan keputusan *(Leissez Faire)*.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

Sebuah studi yang dilakukan oleh Peter Lok dan John Crawford pada tahun 2003 tentang pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi para manajer Australia dan Hongkong. Budaya nasional ditemukan dalam moderasi pengaruh umur responden terhadap kepuasan, dengan pengaruh yang lebih positif diantara manajer Hong Kong. Tiena (2007) dalam studinya tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya orgaisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhdap kepuasan kerja.

2. Budaya Organisasi

Seseorang tidak akan bisa terlepas dari lingkungannya dalam kehidupan sehari-hari. Kepribadian seseorang terbentuk oleh pengaruh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui kebenanrannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Dalam kehidupan berorganisasi, seseorang berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak, agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud tidak lain adalah budaya dimana individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya. Glaser et al. (1987); Hofstede (1986:21); Budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Menurut Beach (1993:12); Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi.

Definisi ini lebih lanjut menjelaskan nilai-nilai organisasi yang dikenal sebagai keyakinan dan ide-ide tentang jenis-jenis tujuan para anggota organisasi yang harus dicapai dengan cara yang sesuai dan jenis pendekatan perilaku standar yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Dari nilai-nilai organisai dibangun norma-norma, panduan, atau harapan organisasi yang dianggap sebagai jenis perilaku yang sesuai untuk karyawan dalam situasi sehari-hari dan mengatur perilaku anggota organisasi satu terhadap yang lainnya.

Menurut Ouchi (dalam Ogbor, 2001), budaya organisasi merupakan sarana yang diperlukan untuk menciptakan suatu hubungan kerja yang harmonis dimana nilai-nilai maupun kepercayaan umum *(common beliefs)* mengurangi kemungkinan perilaku oportunistik. Budaya organisasi merupakan hal yang penting karena saat terjadi ambiguitas maka nilai-nilai ataupun *common beliefs* akan menjadi mekanisme pengatur. Budaya organisasi bukan merupakan bagian prasyarat pekerjaan formal karyawan, tetapi memberikan pengaruh pada efektivitas suatu fungsi dalam organisasi.

Budaya yang ada pada suatu perusahaan menyebabkan para pekerja memiliki cara pandang yang sama dalam melaksanakan aktifitas pekerjaan. Budaya berhubungan dengan bagaimana perusahaan membangun komitmen mewujudkan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

visi, memenangkan hati pelanggan, memenangkan persaingan dan membangun kekuatan perusahaan (Mangkusasono, 2007). Menurut Huntington seperti dikutip Moeljono (2007), budaya menentukan kemajuan setiap organisasi, tidak peduli apapun jenis organisasi tersebut.

Ahob dkk (1991) mengemukakan 7 dimensi budaya organisasi, sebagai berikut :

1. Kepatuhan *(Conformity)*
2. Tanggungjawab *(Responsibility)*
3. Penghargaan *(Rewards)*
4. Kejelasan *(Clarity)*
5. Kehangatan *(Warmth)*
6. Kepemimpinan *(Leadership)*
7. Bakuan mutu *(Standards)*

Obgor (2001) berpendapat bahwa budaya organisasi yang memberikan rasa nyaman dalam bekerja dan kepercayaan yang tinggi akan mendorong peningkatan perilaku kerja melalui tingginya kohesivitas antar-individu dan komitmen dari warga organisasi untuk melakukan segala sesuatu yang terbaik bagi kepentingan organisasi.

Secara sederhana, budaya organisasi terdiri atas dua elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat *behavioral* (F. Landa Jocano dalam Sobirin 2007: 152). Dikatakan idealistik karena elemen ini menjadi ideologi organisasi yang tidak mudah berubah walaupun disisi lain organisasi secara natural harus selalu berubah dan beradaptasi dengan lingkungannya. Elemen ini biasanya hanya diketahui oleh orang-orang tertentu saja dalam organisasi. Stanley Davis dalam

UNIVERSITAS TERBUKA

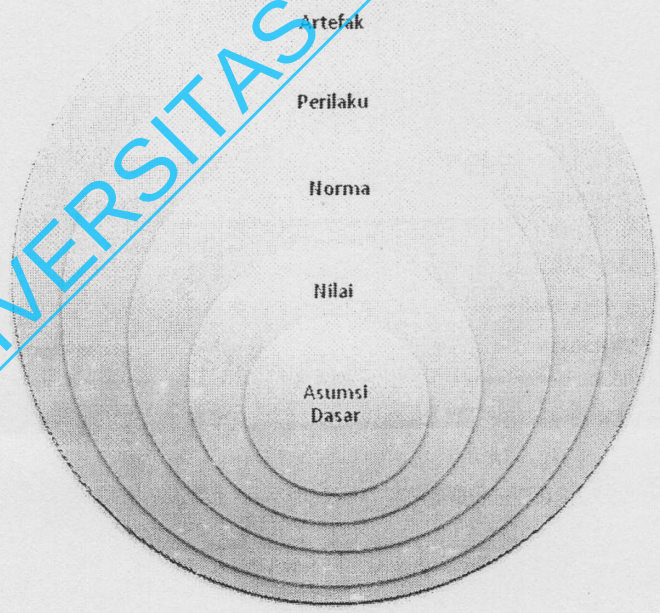
Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

Sobirin 2007:154 menyebutkan elemen yang idealis ini sebagai *"guiding belief"* – keyakinan yang menjadi panutan kehidupan sehari-hari sebuah organisasi atau disebut juga nilai-nilai organisasi. Sedangkan elemen *behavioral* adalah elemen yang kasat mata, muncul ke permukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur organisasi (Sobirin 2007:155).

Rousseau menggambarkan elemen budaya organisasi layaknya sebuah bawang yang terdiri dari kulit yang berlapis-lapis. Kulit yang paling luar sangat mudah mengelupas, semakin kedalam semakin sulit mengelupas. Dalam hal budaya organisasi kulit yang paling luar menggambarkan elemen budaya yang bersifat *behavioral* yang mudah berubah. Sedangkan bagian dalam (inti budaya) hampir tidak mengalami perubahan.

UNIVERSITAS TERBUKA



Gambar 2.1
Lapisan Budaya Organisaasi
Sumber: Rousseau dalam Sobirin:157

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Penelitian yang dilakukan oleh Ingersoll dkk (2000: 11) menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah prediktor kuat dalam menciptakan komitmen karyawan terhadap organisasi. Chatman (1988), Denison (1990), Smith & Rupp (2002), dan Chin dkk (2002) sebagaimana dikutip oleh Canessa dan Riolo (2003: 151) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik akan menciptakan komitmen diantara anggota organisasi, dan membantu mengarahkan tujuan individual kepada tujuan organisasi dan mewadahi ruang bersama diantara pekerja.

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Brahmasari dan Suprayetno:2008) artinya budaya organisasi merupakan suatu konsep yang dapat dijadikan sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan, karena tanpa ukuran yang valid dan reliabel dari aspek kritis budaya organisasi maka pernyataan tentang dampak budaya pada kepuasan kerja karyawan dan kinerja perusahaan akan terus berdasarkan pada spekulasi, observasi personal dan studi kasus (Marcoulides dan Heck (1993) dalam Brahmasari (2004:16)). Hasil penelitian ini mendukung beberapa pendapat tentang budaya organisasi yang dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut: Marcoulides dan Heck (1993) dalam Brahmasari (2004:16); Schein dalam Tika (2006:2); Deal dan Kennedy (1982) dalam Tika (2006:16); Robbins (2001:528) dalam Koesmono (2005:79).

UNIVERSITAS TERBUKA

3. Motivasi Kerja

Robbin (2002:55) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Menurut Abraham Maslow (Sugiharti 2008:7) motivasi merupakan sebuah hirarkhi yang dimulai dari dorongan fisiologi *(psychological drives)* seperti haus, lapar dan beristirahat. Kemudian meningkat kebutuhan rasa aman (safety needs) seperti: perlindungan, rasa aman, kemudian meningkat ke rasa *affective needs* yakni untuk diterima oleh orang lain. Kebutuhan untuk cinta, persahabatan selanjutnya meningkat ke *self esteem* yakni *prestise*, kesuksesan. Kemudian yang terakhir adalah kebutuhan untuk aktualisasi diri.

Menurut Hezberg dalam Sugiharti 2008:1 individu-individu lebih termotivasi oleh aspek intrinsic suatu pekerjaan *(the meaningfulness of the job)* dibandingkan dengan sifat ekstrinsik suatu pekerjaan seperti upah. Hezberg menjelaskan bahwa kunci untuk memotivasi pegawai bukan pada motif uang, tetapi melalui desain pekerjaan karyawan yang lebih berarti. Lebih jauh Hezberg menjelaskan dua faktor yang membentuk motivasi karyawan:

a. Faktor Intrinsik *(Motivating Factors)*

   1. Kesempatan untuk berprestasi *(achievement)*
   2. Pengakuan dalam lingkungan pekerjaan *(recognition)*
   3. Kesempatan untuk bertanggung jawab *(responsibility)*
   4. Kesempatan untuk maju dan mengembangkan diri *(advancement and growth)*

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

b. Faktor Ekstrinsik *(Hygiene Factor)*

1. Kebutuhan akan kebijakan dan administrasi perusahaan yang jelas dan adil *(company policy and administration)*
2. Supervisi yang memadai *(supervision)*
3. Keserasian hubungan dengan supervisor
4. Kondisi pekerjaan yang kondusif
5. Gaji/upah yang layak
6. Hubungan dengan rekan kerja dan kelompok senior
7. Adanya penghargaan terhadap kehidupan pribadi
8. Kejelasan status pekerjaan
9. Masa depan pekerjaan yang dijalani

Faktor motivasional merupakan hal-hal yang bersifat mendorong prestasi yang sifatnya intrinsik, artinya bersumber dari dalam diri manusia sendiri. Sedangkan yang dimaksud *hygiene factors* adalah bersifat pemeliharaan bersumber dari luar diri manusia yang ikut mempengaruhi perilaku/sikap seseorang dalam kehidupan (ekstrinsik)

Siagian (2002:94) 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: (a) 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", (b) Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis, (c) Tidak ada titik jenuh dalam

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

pemuasan kebutuhan manusia, (d) 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. Radig (1998), Soegiri (2004:27-28) dalam Antoni (2006:24) mengemukakan bahwa pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Hubungan motivasi, gairah kerja dan hasil optimal mempunyai bentuk *linear* dalam arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Gairah kerja sebagai salah satu bentuk motivasi dapat dilihat antara lain dari tingkat kehadiran karyawan, tanggung jawab terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan.

Karakteristik pokok motivasi yaitu: (a) usaha, (b) kemauan yang kuat, (c) arah atau tujuan.

a. Usaha: menunjuk kepada kekuatan perilaku kerja seseorang atau jumlah yang ditunjukkan oleh seseorang dalam pekerjaannya atau dengan kata lain, hal ini melibatkan berbagai macam kegiatan atau upaya baik yang nyata maupun yang kasat mata.
b. Kemauan Keras: menunjuk kepada kemauan keras yang ditunjukkan oleh seseorang ketika menerapkan usahanya kepada tugas-tugas pekerjaannya.
c. Arah atau tujuan: berkaitan dengan arah yang ditujui oleh usaha dan kemauan keras yang dimiliki oleh seseorang.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

Mangkunegara (2005:101) mengemukakan bahwa terdapat 2 (dua) teknik memotivasi kerja pegawai yaitu: (a) Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai, artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan alasan yang mendasari perilaku kerja. (b) Teknik komunikasi persuasif, adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah "*AIDDAS*" yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan), dan *Satisfaction* (kepuasan).

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

UNIVERSITAS TERBUKA

4. Kepuasan Kerja

Pada dasarnya bahwa seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan.

Robbins (2001:148) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah 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,

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

dan hal serupa lainnya. Ini berarti penilaian (*assesment)* seorang karyawan terhadap puas atau tidak puasnya dia terhadap pekerjaan merupakan penjumlahan yang runit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit (terbedakan dan terpisahkan satu sama lain).

Wexley dan Yukl (1977): mengartikan kepuasan kerja sebagai *"the way an employee feels about his or her job"*. Artinya bahwa kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi. Sementara itu, perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain berupa umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

Werther dan Davis (1986) dalam Prabowo (2003) dan Munandar, Sjabadhyni, Wutun (2004:73) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi kesukaan atau ketidaksukaan menurut pandangan karyawan terhadap pekerjaannya. Dole dan Schroeder(2001) dalam Koesmono (2005), mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. Testa (1999) dan Locke (1983) dalam Koesmono (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan. Lebih lanjut Koesmono (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja.

Gibson, Ivancevich, dan Donnely (1996) dalam Sylvana (2002:4) 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 anggota organisasi, kemangkiran atau absensi, keterlambatan, dan keluahan yang biasa terjadi dalam suatu organisasi.

Menurut Ramayah (2001) dan Janssen (2001) dalam Koesmono (2005:28) mengemukakan bahwa seorang manajer akan sangat peduli pada aspek kepuasan kerja, karena mempunyai tanggung jawab moral apakah dapat memberikan lingkungan yang memuaskan kepada karyawannya dan percaya bahwa perilaku pekerja yang puas akan membuat kontribusi yang positif terhadap organisasi. Para manajer merasakan usaha dan kinerja mereka berhasil apabila keadilan dalam penghargaan memberikan tingkat kepuasan kerja dan kinerja. Situasi pekerjaan yang seimbang akan meningkatkan perasaan dalam kontrol terhadap kehidupan kerja dan menghasilkan kepuasan kerja.

Davis (1985) dalam Mangkunegara (2005:117) mengemukakan bahwa *job satisfaction is related to a number of major employee variables, such as turnover, absences, age, occupation, and size of the organization in which an employee works.*

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

Berdasar pendapat tersebut, Mangkunegara (2005:117) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Kepuasan kerja berhubungan dengan *turnover* mengandung arti bahwa kepuasan kerja yang tinggi selalu dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah, dan sebaliknya jika pegawai banyak yang merasa tidak puas maka *turnover* pegawai tinggi.

Kepuasan kerja berhubungan dengan tingkat absensi (kehadiran) mengandung arti bahwa pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya tinggi. Kepuasan kerja berhubungan dengan umur mengandung arti bahwa pegawai yang cenderung lebih tua akan merasa lebih puas daripada pegawai yang berumur relatif lebih muda, karena diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan dan pegawai dengan usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidak-seimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

Kepuasan kerja dihubungkan dengan tingkat pekerjaan mengandung arti bahwa pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki pekerjaan yang lebih rendah, karena pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja. Kepuasan kerja berhubungan dengan ukuran organisasi perusahaan mengandung arti bahwa besar kecilnya perusahaan dapat mempengaruhi proses komunikasi, koordinasi, dan partisipasi pegawai sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

Ward and Sloane (1999*); element of job satisfaction : (a) relationship with colleagues; (b) relationship with head of department;(c) ability and efficiency of head of department; (d) hours of work; (e) opportunity to use initiative; (f) Promotion prospects; (g) salary; (h); job security; (i) actual work undertaken; (j) overall job satisfaction.*

Menurut Luthans (1995; 126-127) ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang didasarkan pada *Job Descriptive Index* (JDI).

1. *The work itself. The extent to which the job provides the individual with interesting task, opportunities for learning, and the chance to accept responsibility.* Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilannya, kebebasan, dan umpan balik mengenai prestasi kerja mereka.
2. *Pay.* The amount of financial renumeration that is received and the degree to which this is viewed as equitable vis-à-vis that of others in the organization. Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang dianggap adil berdasarkan tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas sehingga dengan terpenuhinya hal-hal tersebut kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.
3. *Work Condition.* Kondisi kerja di dalam perusahaan sangat membantu karyawan dalam bekerja. Dengan kondisi kerja yang sangat nyaman dan memadai akan membarikan pengaruh terhadap kualitas kerja karyawan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

4. *Supervision. The abilities of the supervisor to provide technical assistance and behavioral support.* Supervisi berkaitan dengan karyawan secara langsung dan berpengaruh secara langsung dalam melakukan pekerjaannya. Pada umumnya karyawan lebih menyukai supervise yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan. Supervise juga menyangkut hal-hal yang berkenaan dengan pengalokasian orang-orang terhadap pekerjaannya, mengukur dan menilai hasil kerjanya, mengadakan koreksi-koreksi bila diperlukan, memindahkan orang kepada pekerjaan yang lebih sesuai atau memberhentikan mereka yang ternyata tidak bisa bekerja dengan lebih baik , memberikan penghargaan atas kerja yang baik, dan juga menyelaraskan setiap orang kedalam suasana kerjasama yang erat dengan teman-teman sekerjanya.
5. *Coworkers. The degree to which fellow are technically proficient and socially supportive.* Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga merupakan sarana untuk bisa memenuhi kebutuhan akan interaksi sosialnya. Oleh karena itu, mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar kepada kepuasan kerja yang lebih tinggi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Penelitian Linz (2002); mengatakan bahwa secara positif sikap terhadap kerja ada hubungan positif dengan kepuasan kerja. Pada dasarnya makin positif sikap kerja makin besar pula kepuasan kerja, untuk itu berbagai indikator dari kepuasan kerja perlu memperoleh perhatian khusus agar pekerja dapat meningkatkan kinerjanya.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

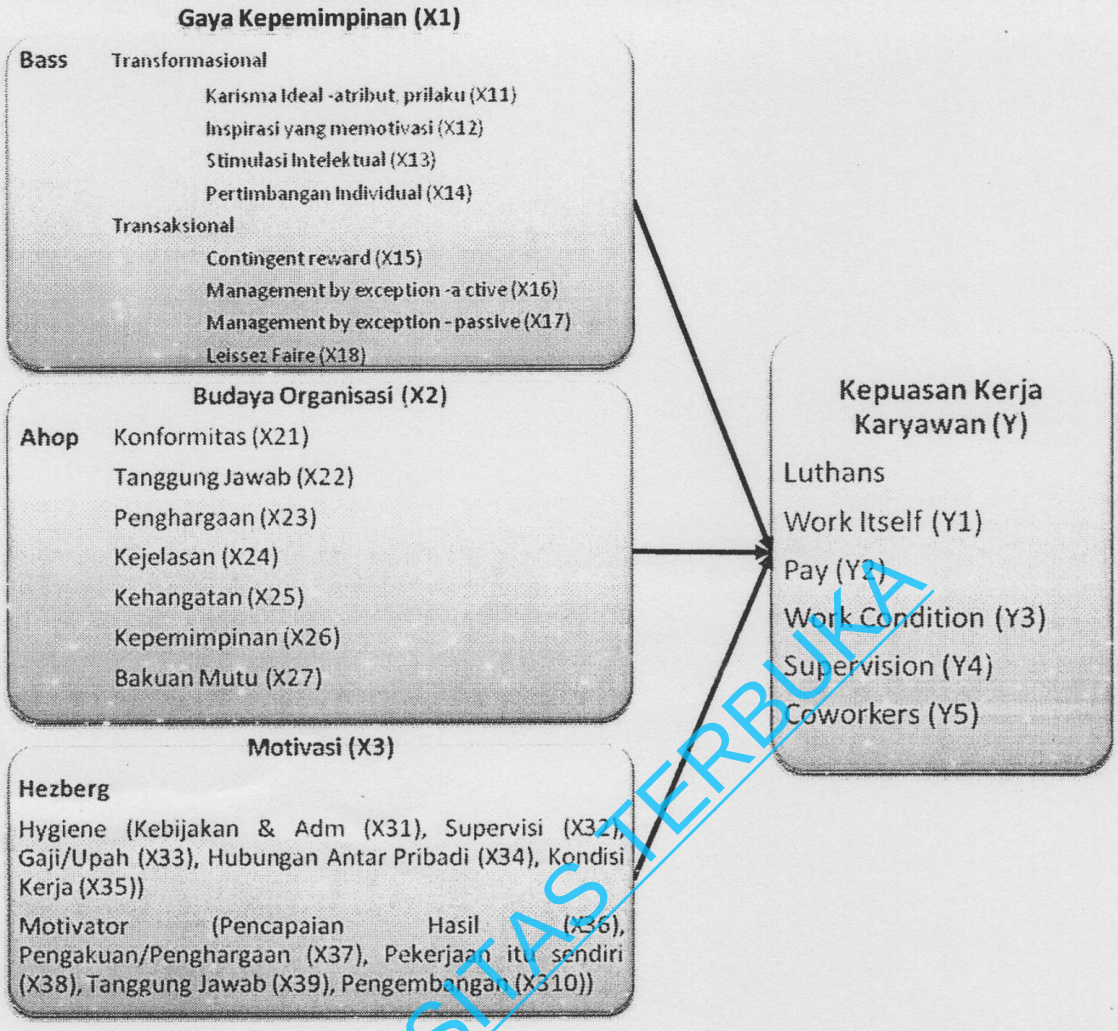
Pada umumnya seseorang merasa puas dengan pekerjaanya karena berhasil dan memperoleh penilaiaan yang adil dari pimpinannya.

B. Kerangka Berpikir

Penelitian ini melibatkan tiga variabel bebas *(independent variable)* yakni variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi, serta satu variabel terikat *(dependent variable)* yaitu variabel kepuasan kerja. Penelitian ini merupakan penelitian hubungan kausal, yaitu penelitian yang berusaha untuk melihat apakah antara dua variabel atau lebih berpengaruh atau tidak terhadap variabel lainnya (Malhotra, 2000)

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka



Gambar 2.2 Model Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhdap Kepuasan Kerja

Model regresinya ialah: $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$

Hipotesis

Hipothesis pertama: Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

$H_0 : \beta_1 = 0$

$H\alpha: \beta_1 \neq 0 \qquad \alpha = 0{,}05$

UNIVERSITAS TERBUKA

14/41161.pdf

Hipothesis kedua: Tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

$H_0 : \beta_2 = 0$

$H\alpha: \beta_2 \neq 0 \qquad \alpha = 0{,}05$

Hipothesis ketiga: Tidak terdapat pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja.

$H_0 : \beta_2 = 0$

$H\alpha: \beta_2 \neq 0 \qquad \alpha = 0{,}05$

Hipothesis keempat: Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja.

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

$H\alpha: \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \qquad \alpha = 0{,}05$

C. **Definisi Operasional**

Untuk memperjelas batasan variabel-variabel tersebut, maka perlu penegasan secara operasional dalam bentuk definisi operasional variabel sebagai berikut:

a. Gaya kepemimpinan dikonsepkan dengan rentang mulai dari kepemimpinan transformasional yang berdasarkan pada inspirasi dan perilaku karismatik dan kepemimpinan transaksional (Bass dan Avolio, 1993). Indikator yang diukur dalam gaya kepemimpinan transformasional adalah:

1. Pengaruh Indeal
2. Motivasi Inspirasional
3. Pertimbangan Individual
4. Stimulasi Intelektual

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

Sedangkan indicator yang diukur dalam gaya kepemimpinan transaksional adalah:

5. *Management by exceptions – active*
6. *Contingent reward*
7. *Management by exceptions – passive*
8. *Laisses Faire*

b. Budaya organisasi adalah nilai-nilai dan semangat yang mendasar dalam cara mengelola serta mengorgansasikan organisasi. Indikator yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi adalah tingkat (Ahob dalam Ndraha 1997):

1. Konformitas
2. Tanggung Jawab
3. Penghargaan
4. Kejelasan
5. Kehangatan
6. Kepemimpinan
7. Standard (Bakuan Mutu)

c. Motivasi didefinisikan sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu. Indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi adalah teori dua faktor Heizberg yaitu : kebijakan & admin, supervise, gaji/upah, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, pencapaian hasil, pengakuan/penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pengembangan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

d. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan yang dirasakan oleh seseorang terhadap pekerjaannya. Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja menurut Luthans (1995) adalah

1) *Work Itself*
2) *Promotion*
3) *Work Conditions*
4) *Supervision*
5) *Coworkers*

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT MacDow Indonesia, yang bergerak dibidang konstruksi dan mengambil karyawan pada tingkat manajer untuk mengetahui gaya kepemimpinan dan karyawan biasa untuk mengukur motivasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan survey. Penelitian survey adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok dan mengumpulkan data mengenai faktor-faktor yang berkaitan dengan variabel penelitian secara umum menggunakan metode statistik. (Singarimbun dan Effendi 1995).

Adapun sifat penelitian ini adalah deskriptif *explanatory*. Sugiyono (2004) menyatakan bahwa, penelitian *explanatory* merupakan penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungannya antara satu variabel dengan yang lain.

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat dikalsifikasikan sebagai penelitian dengan hipotesis. Peneliti melaksanakan kegiatan penelitian terhadap fakta-fakta yang terjadi saat ini dari suatu populsi pekerja dari perusahaan industry konstruksi di pulau Batam. Penelitian ini akan menyajikan sampai sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

B. Variabel Penelitian

Sugiono (2002) menyatakan bahwa variabel penelitian adalah segala sesuatu hal yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentanh hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Pada dasarnya variabel penelitian merupakan segala sesuatu yang menjadi fokus penelitian untuk diamati. Dalam penelitian ini identifikasi variabel dibagi dalam empat bagian.

B.1 Variabel Bebas

Variabel bebas (*independent variable*) merupakan variabel stimulus atau variabel yang memengaruhi variabel lain (Sarwono; 2006:38). Variabel bebas merupakan variabel yang variabelnya diukur, dimanipulasi, atau dipilih oleh peneliti untuk menentukan hubungannya dengan suatu gejala yang diobservasi. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Motivasi (X3).

B.2 Variabel Tergantung / terikat

Variabel tergantung (*dependent variable*) adalah variabel yang memberikan reaksi/respons jika dihubungkan dengan variabel bebas. Variabel tergantung adalah variabel yang diamati dan diukur untuk menentukan pengaruh yang disebabkan oleh variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel tergantung/terikat adalah Kepuasan Kerja (Y).

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

C. Populasi dan Sampel

C.1. Populasi

Populasi adalah kelompok elemen yang lengkap, yang biasanya berupa orang, obyek, transaksi, atau kejadian dimana kita tertarik untuk untuk mempelajarinya atau menjadi obyek penelitian (Kuncoro, 2001: bab3).

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai di PT MacDow dengan jumlah populasi adalah 586 responden. Dalam hal ini, populasi penelitian juga menjadi sampel. Sehingga dalam pengambilan data dilakukan secara sensus.

C.2. Sampel

Sampel adalah suatu himpunan bagian (*subset*) dari unit populasi (Menurut Kuncoro; 2003:103). Menurut Sekaran (2000:268) dalam Soeratno dan Arsyad (2003:104) dalam penelitian, seorang peneliti seringkali menggunakan sampel dengan beberapa pertimbangan. Inilah yang disebut dengan sampling, yaitu proses memilih sejumlah elemen dari populasi yang mencukupi untuk mempelajari sampel dan memahami karakteristik elemen populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus bisa mewakili dari populasi tersebut dengan menggunakan metode *probability sampling*.

Metode Probability Sampling adalah metode pemilihan sample dari suatu populasi dengan menggunakan kaidah-kaidah probabilita (Sugiarto,dkk 2001). Dalam probability sampling, pemilihan sample tidak dilakukan secara subyektif, dalam arti sample yang terpilih tidak didasarkan pada keinginan peneliti, sehingga setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih sebagai sample.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

Dengan demikian diharapkan sample yang terpilih dapat digunakan untuk menduga karakteristik populasi secara obyektif. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Probability Proportional to Size* (PPS) dimana jumlah sampel yang diambil proporsional dari departemen-departemen yang ada.

Ukuran dari sampel yang akan dijadikan obyek penelitian ditentukan dengan pendekatan rumusan Slovin dengan persentase sampling error yang ditolerir 10 %.

Rumusan **Slovin** adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N.e^2} = \frac{586}{1 + 586\,(10\%)^2} = 91$$

Dimana :
n = Ukuran sampel
N = Ukuran populasi
e = prosentase tingkat kesalahan yang ditoleransi adalah 10%

Berdasarkan pendekatan tersebut, maka jumlah sampel ditetapkan sebanyak 91 orang. Sedangkan jumlah sampel pada masing-masing kelompok departemen ditetapkan proposional sesuai dengan jumlah karyawan pada masing-masing kelompok (sub populasi) yang tersebar dalam seluruh departeman yang ada.

UNIVERSITAS TERBUKA

D. Instrumen Penelitian

Instrumen pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang berisi butiran-butiran pertanyaan yang berkaitan dengan indikator-indikator yang ada pada variabel-variabel. Selain itu juga dilakukan wawancara, studi dokumen, laporan / notulen dan data tertulis lainnya.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

Pengukuran variabel bebas, variabel pemoderasi, dan variabel terikat dalam kuisioner adalah menggunakan skala Likert dengan skala penilaian (skor) 1 sampai dengan 5, dengan variasi jawaban untuk masing-masing item pertanyaan adalah "hampir selalu benar", "sering benar", "kadang-kadang benar", "jarang benar", "hampir selalu tidak benar". Masing-masing pilihan jawaban diberi nilai 1 untuk jawaban ekstrim negatif dan nilai 5 untuk jawaban ekstrim positif.

E. Prosedur Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang lengkap dan teliti, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan Daftar Pertanyaan (*Questionaire*) dimana teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan melalui daftar pertanyaan pada responden terpilih untuk dijawab. Selain itu data juga berasal dari studi dokumentasi dari catatan-catatan yang ada dari PT MacDow.

Kuesioner yang sudah diisi diperiksa mana yang memenuhi syarat dan mana yang tidak memenuhi syarat dalam pengisiannya. Disamping kuesioner, juga dengan wawancara untuk mengecek kebenaran data yang telah diisi dalam kuesioner.

Penelitian yang dilakukan akan diarahkan pada pengumpulan dan analisis data untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh dan korelasi pada persepsi karyawan mengenai :

1. Gaya Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.
2. Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja.
3. Motivasi kepada karyawan terhadap kepuasan kerja.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

4. Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja.

Untuk lebih mengefektifkan proses pengumpulan data dan pengolahannya perlu diidentifikasi aspek-aspek yang akan diteliti dan menjadi ruang lingkup penelitian, yaitu :

1. Persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan dengan mengacu kepada empat karakteristik utama seorang pemimpin transformasional yaitu : Pengaruh Individual, Motivasi Inspirasional, Pertimbangan Individual, dan Stimulasi Intelektual serta karakteristik gaya kepemimpinan transaksional yaitu *management by exceptions – active, contingent rewards, management by exceptions – passive* dan *Laissez Faire.*
2. Persepsi karyawan terhadap budaya organisasi yang berkaitan dengan konformitas, tanggung jawab, penghargaan, kejelasan, kehangatan, kepemimpinan, standard (bakuan mutu)
3. Persepsi karyawan terhadap motivasi yang diberikan meliputi kebijakan & admin, supervise, gaji/upah, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, pencapaian hasil, pengakuan/penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pengembangan.
4. Persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja yang berhubungan dengan *Work Itself, Pay, Work Conditions, Supervision, Coworkers.*

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

Tabel 3.1: Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Pengukuran
Bebas:		
Gaya Kepemimpinan (X1)	Pengaruh Ideal (X11)	Skala Likert
	Motivasi Inspirasional (X12)	
	Pertimbangan Individual (X13)	
	Stimulasi Intelektual (X14)	
	Contingent Reward (X15)	
	Management by exceptions –active (X16)	
	Management by exceptions (X17)	
	Laissez Faire (X18)	
Budaya Organisasi (X2)	Konformitas (X21)	Skala Likert
	Tanggung Jawab (X22)	
	Penghargaan (X23)	
	Kejelasan (X24)	
	Kehangatan (X25)	
	Kepemimpinan (X26)	
	Bakuan Mutu (X27)	
Motivasi (X3)	Kebijakan & Admin (X31)	Skala Likert
	Supervisi (X32)	
	Gaji/Upah (X33)	
	Hubungan Antar Pribadi (X34)	
	Kondisi Kerja (X35)	
	Pencapaian Hasil (X36)	
	Pengakuan/Penghargaan (X37)	
	Pekerjaan itu sendiri (X38)	
	Tanggung Jawab (X39)	
	Pengembangan (X310)	
Terikat:		
Kepuasan (Y)	*Work Itself (Y1)*	Skala Likert
	Pay (Y2)	
	Work Conditions (Y3)	
	Supervision (Y4)	
	Coworkers (Y5)	

Kuesioner ditujukan kepada responden terdapat pada lampiran.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

F. Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan regresi linier. Oleh karena itu sebelum dilakukan regresi, akan dilakukan uji persyaratan/asumsi linieritas.

F.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Menurut Umar (2003), "Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mampu mengukur apa yang ingin diukur". Butir-butir pertanyaan dicobakan pada 30 orang responden di luar dari pada responden yang dijadikan sampel penelitian. Menurut Umar (2003), bahwa "sangat disarankan agar jumlah responden untuk di uji coba minimal 30 orang. Dengan jumlah minimal 30 orang ini distribusi skor (nilai) akan lebih mendekati kurva normal".

Untuk menentukan validitas digunakan teknik korelasi *product moment* dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 12.0. "Jika angka korelasi yang diperoleh lebih besar dari pada angka kritis maka pernyataan tersebut valid", Jadi kalau data tidak valid berarti instrument harus segera direvisi, mau menambah item pertanyaan atau malah mengurangi, dilihat sesuai dengan keaadaan data (Kuncoro, 2003). Berdasarkan pengujian validitas instrumen dengan software *Statistical Package for Social Science* versi 12.0 nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Corelation* dengan $\pi > 0{,}30$

Uji Reliabilitas bertujuan untuk mengukur suatu kestabilan dan konsistensi skala pengukuran. "Instrumen yang dapat dipercaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga. Berapa kalipun diambil, datanya tetap sama" (Arikunto, 2002). Pengujian reliabilitas dengan internal konsistensi

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

dengan cara mencoba instrumen sekali saja dan dianalisis dengan teknik *Alpha Cronbach*.

Sekaran (2000), mengatakan "*reliabilities less than 0.60 are considered to be poor, those in the 0.7 range, acceptable and those over 0.80 good*". Dalam analisis data menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS versi 12.0.

1) Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Gaya Kepemimpinan

Instrumen yang dipakai untuk meniliti gaya kepemimpinan adalah Multifactor Leadership Qustionneaire (MLQ 5X short) dari mindgarden yang sudah divalidasi dan dipakai secara luas untuk meneliti gaya kepemimpinan.

2) Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Gaya Kepemimpinan

Dari 9 item instrument yang diuji, semuanya valid karena *Corrected item-Total Correlation* > r table (r table untuk N 30 = 0,361) dan reliable karena nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Hasil uji validitas dan reliabilitas instrument gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

Tabel 3.2 Hasil Uji Validitas dan reliabilitas Instrumen Gaya Kepemimpinan

Nomor Pertanyaan	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	32.8000	14.028	.365	.790
2	32.8000	14.303	397	.785
3	32.7667	11.357	.714	.737
4	32.9333	11.789	.690	.743
5	33.2667	13.030	.427	.785
6	32.6333	12.585	.542	.766
7	32.8333	14.075	.373	.788
8	32.5667	14.254	.397	.785
9	32.3333	14.161	.444	.781

Sumber: Data Primer yang diolah, 2010

3) Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Budaya Organisasi

Dari 7 item instrument yang diuji, semuanya valid karena *Corrected item-Total Correlation* > r table (r table untuk N 30 = 0,361) dan reliable karena nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Hasil uji validitas dan reliabilitas instrument budaya organisasi adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas dan reliabilitas Instrumen Budaya Organisasi

No Pertanyaan	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
1	21.3667	18.999	.507	.746	Valid & reliable
2	21.6667	18.851	.460	.756	Valid & reliabel
3	21.5000	18.810	.488	.750	Valid & reliabel
4	21.5333	18.257	.680	.713	Valid & reliabel
5	21.6000	18.524	.572	.732	Valid & reliabel
6	21.1667	19.799	.435	.760	Valid & reliabel
7	20.7667	20.668	.366	.772	Valid & reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2010

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

4) Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Motivasi

Dari 27 item instrument yang diuji, semuanya valid karena *Corrected item-Total Correlation* > r table (r table untuk N 30 = 0,361) dan reliable karena nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Hasil uji validitas dan reliabilitas instrument motivasi adalah sebagai berikut:

Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Motivasi

No Pertanyaan	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
8	94.5667	257.220	.469	.933	Valid & Reliabel
9	95.1000	250.852	.518	.933	Valid & Reliabel
10	95.9333	239.926	.680	.931	Valid & Reliabel
11	94.7000	258.424	.408	.934	Valid & Reliabel
12	94.4667	252.326	.553	.932	Valid & Reliabel
13	95.0333	249.757	.558	.932	Valid & Reliabel
14	95.1333	254.464	.474	.933	Valid & Reliabel
15	95.4000	247.490	.534	.933	Valid & Reliabel
16	94.9333	248.685	.681	.931	Valid & Reliabel
17	95.1000	246.231	.637	.931	Valid & Reliabel
18	95.6667	251.057	.548	.932	Valid & Reliabel
19	94.9333	247.720	.746	.930	Valid & Reliabel
20	95.4333	242.323	.693	.930	Valid & Reliabel
21	94.8667	256.189	.544	.933	Valid & Reliabel
22	95.1000	257.817	.447	.933	Valid & Reliabel
23	95.3333	248.230	.590	.932	Valid & Reliabel
24	95.0000	251.379	.625	.931	Valid & Reliabel
25	95.2000	255.407	.378	.935	Valid & Reliabel
26	95.3000	250.838	.568	.932	Valid & Reliabel
27	95.4000	253.352	.588	.932	Valid & Reliabel
28	95.4000	247.628	.593	.932	Valid & Reliabel
29	95.5667	247.840	.627	.931	Valid & Reliabel
30	94.7000	255.941	.478	.933	Valid & Reliabel
31	94.8333	249.247	.729	.930	Valid & Reliabel
32	94.7667	255.289	.528	.933	Valid & Reliabel
33	94.9333	249.030	.669	.931	Valid & Reliabel
34	95.1333	251.844	.562	.932	Valid & Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2010

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

5) Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Kepuasan

Dari 19 item instrument yang diuji, semuanya valid karena *Corrected item-Total Correlation* > r table (r table untuk N 30 = 0,361) dan reliable karena nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Hasil uji validitas dan reliabilitas instrument kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut:

Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Kepuasan

No Pertanyaan	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
35	63.6000	119.766	.825	.891	Valid & reliabel
36	63.1667	122.006	.645	.895	Valid & reliable
37	63.1333	126.947	.468	.900	Valid & reliable
38	64.3333	127.471	.359	.904	Valid & reliable
39	64.0667	117.168	.744	.892	Valid & reliable
40	64.0667	125.651	.370	.905	Valid & reliable
41	63.5000	126.466	.473	.900	Valid & reliable
42	63.3000	122.424	.543	.899	Valid & reliable
43	64.7333	129.237	.431	.901	Valid & reliable
44	63.0000	129.724	.363	.903	Valid & reliable
45	62.6333	126.102	.634	.897	Valid & reliable
46	62.9000	129.128	.464	.900	Valid & reliable
47	62.9667	122.516	.669	.895	Valid & reliable
48	62.6333	125.620	.570	.898	Valid & reliable
49	63.5333	125.223	.494	.900	Valid & reliable
50	63.5333	126.120	.556	.898	Valid & reliabel
51	63.2333	121.495	.707	.894	Valid & reliable
52	62.8667	126.051	.618	.897	Valid & reliable
53	63.0000	126.690	.587	.898	Valid & reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2010

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

F.2 Uji Normalitas

Pengujian normalitas data untuk melihat apakah dalam model regresi variabel dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak. Model yang paling baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal.

Ketentuannya:

- Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas (Santoso, 2001).

F.3 Uji Multikolinieritas

Uji Multikolineritas dipergunakan untuk mengetahui ada tidaknya variabel independen yang memiliki kemiripan dengan variabel independen lain dalam satu model yang dapat menyebabkan terjadinya korelasi yang sangat kuat antara variabel independen tersebut.

Deteksi multikolineritas pada suatu model dapat dilihat dari nilai Variance Inflation Faktor, yaitu: jika Variance Inflation Factor (VIF) tidak lebih dari 5 maka model dapat dikatakan terbebas dari multikolineritas sedangkan jika "Variance Inflation Factor (VIF) lebih besar dari 5 maka diduga mempunyai persoalan multikolincaritas" (Sulaiman, 2004).

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

F.4 Uji Heterokedastisitas

Uji Heteroskesdastisitas bertujuan untuk menguji terjadinya perbedaan variance residual suatu periode pengamatan ke periode pengamatan yang lain atau gambaran hubungan antara nilai yang diprediksi dengan *Standardized Delete Residual* nilai tersebut. "Heterokedastisitas dapat diuji dengan menggunakan uji metode grafik, yaitu dengan melihat ada tidaknya pola tertentu yang tergambar pada scatterplot" (Sulaiman, 2004). Dasar pengambilan keputusan adalah :

a. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk pola teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka telah terjadi heterokedastisitas.
b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y maka tidak terjadi heterokedastisitas (Sulaiman, 2004).

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Perusahaan

Fasilitas fabrikasi McConnell Dowell's Batam merupakan *yard* perusahaan kunci di Asia Tenggara. PT McConnell Dowell Indonesia didirikan pada tahun 1998, fasilitas ini meliputi 15 hektar dan strategis terletak 20 km dari Singapura. Berlokasi di zona perdagangan bebas untuk melayani fabrikasi ekspor, fasilitas persediaan klien di Australia, Pasifik, Asia Tenggara dan Timur Tengah. Situs ini memiliki bagian depan perairan terbuka dan draft lima meter untuk pengiriman keluar dan tongkang beban.

Fasilitas ini beroperasi dengan kualitas internasional, keamanan dan standar lingkungan dan staf dengan tenaga kerja Indonesia terampil yang diawasi oleh seorang ekspatriat tim manajemen. Pelayanannya termasuk fabrikasi dan penyediaan struktur baja, modul, pekerjaan pipa, *rig* laut, dan pra-elemen beton cor. Pada fasilitas lengkap termasuk pengelasan otomatis dan semi-otomatis; CNC *cutting plate*; mesin peledakan otomatis; gudang pengecatan tertutup dan fasilitas medis di tempat.

Fasilitas ini memiliki kapasitas fabrikasi keseluruhan tahunan sebesar 15.000 ton struktur baja; pipa diameter 500,00 inci, dan 15.000 m3 beton pracetak.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. *Objective* Perusahaan

McConnell Dowell adalah 100% dimiliki oleh Aveng Limited, sebuah perusahaan yang tercatat di Johannesburg Stock Exchange (JSE) Afrika Selatan.

Diucapkan Av-Eng (sebelumnya Anglovaal Engineering). Aveng tidak memiliki pemegang saham mayoritas, yang secara luas dimiliki oleh publik dan sejumlah pemilik saham institusional dengan sekitar 30% dimiliki oleh investor internasional.

Aveng merupakan warisan Afrika Selatan yang membanggakan sejak lebih dari 100 tahun yang bermula dari sebuah perusahaan konstruksi kecil yang dimiliki oleh James Thompson di sudut jalan utama di Johannesburg. Sejak itu, perusahaan The Aveng Grup telah memainkan peran utama dalam pembangunan infrastruktur, termasuk jalan-jalan *land mark*, jembatan, bendungan, bangunan-bangunan dan pembangkit listrik di banyak negara berkembang.

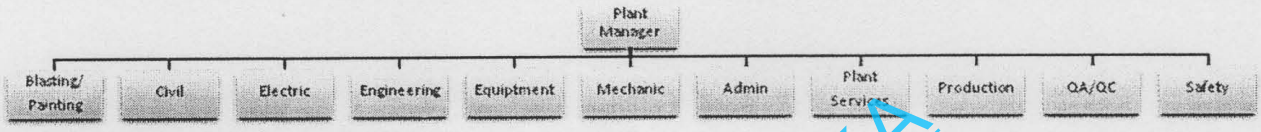
Grup ini menyediakan pekerjaan bagi lebih dari 30 000 orang, dan dengan mengundang peranan internasional, dalam mencapai visi - "Aveng bertujuan untuk menjadi perusahaan infrastruktur pembangunan terkemuka menyediakan beragam konstruksi, infrastruktur dan rekayasa produk, layanan dan solusi bagi pelanggan, profitabilitas yang berkelanjutan bagi para pemegang saham dan tempat yang tepat untuk kerja bagi karyawan. "

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3. Struktur Organisasi

PT Macdow dipimpin oleh seorang Plant Manager yang membawahi beberapa Manajer dalam melakukan operasionalnya. Berikut ini adalah struktur organisasi PT Macdow Indonesia dapat dilihat dari Gambar 4.1 berikut:



Sumber: Data perusahaan, 2010

Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Macdow Indonesia

B. Deskripsi Data Responden

Sampel dalam penelitian ini berjumlah 91 yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner terhadap karyawan pada PT Macdow Indonesia. Berikut inia dalah deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin, masa kerja dan tingkat pendidikan yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk menginterprestasikan data hasil penelitian. Dengan menggunakan pendekatan probability sample dengan emoted *probability proportionate to size sampling* (PPS), maka secara keseluruhan, responden diklasifikasikan seperti pada table berikut:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 4.1 Klasifikasi Sampel

Department	People	Male	Female	%	Sample
Blasting/Painting	44	44	-	0.075085	7
Civil	10	10	-	0.017065	2
Electric	12	12	-	0.020478	2
Engineering	24	23	1	0.040956	4
Heavy Equiptment	69	69	-	0.117747	11
Mechanic	16	16	-	0.027304	2
Office Staff	17	9	8	0.02901	3
Plant Services	57	51	6	0.09727	9
Production	305	305	-	0.520478	47
QA/QC	20	18	2	0.03413	3
Safety	12	12	-	0.020478	2
Total	586	569	17	1	91

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2010

UNIVERSITAS TERBUKA

1. Kelompok Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Kelompok responden berdasarkan jenis kelamin dalam penelitian ini, ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 4.2 Kelompok Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	%
Pria	88	0.97
Wanita	3	0.03
Jumlah	91	1

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2010

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa responden pria jauh lebih banyak dari responden wanita yaitu sebanyak 88 orang atau 97 % dari total responden, sedangkan responden wanita terdiri dari 3 orang atau 3% dari total responden

2. Tingkat Pendidikan

Sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan SMA/SMK yaitu 59 orang atau 65%. Sedangkan yang berpendidikan Sarjana (S1) atau Diploma 3 (D3) ada 30 orang atau sebesar 33%. Sedangkan sisanya terdiri dari tingkat pendidikan pertama (SMP) yaitu 2 orang atau sekitar 2%. Tingkat pendidikan responden dalam penelitian ini ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 4.3 Tingkat Pendidikan Responden.

Pendidikan	Frekuensi	%
SMP	2	0.02
SMA/SMK	59	0.65
D3/S1	30	0.33
Jumlah	91	1

Sumber: Data yang sudah diolah

UNIVERSITAS TERBUKA

3. Masa Kerja

Deskripsi responden berdasarkan masa kerja dalam penelitian ini, ditunjukkan dalam Tabel 4.4 berikut:

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	%
0 - 2th	68	0.75
2 - 5 th	17	0.19
5 th <	6	0.07
Jumlah	91	1

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa responden paling banyak memiliki masa kerja kurang dari 2 tahun yaitu sebanyak 68 orang atau 75% dari total responden, 17 orang atau 19% memiliki masa kerja 2 - 5 tahun, 6 orang atau 7% memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun.

C. Analisis Deskriptif

1. Deskripsi Frekuensi Data

Dalam memberikan gambaran frekuensi data secara umum, hasil kuesioner ditabulasi berdasarkan pertanyaan dari setiap variabel, dimana variabel kepemimpinan terdiri dari 36 pertanyaan, variabel budaya organisasi terdiri dari 5 pertanyaan, variabel motivasi terdiri dari 27 pertanyaan, dan variabel kepuasan kerja terdiri dari 19 pertanyaa. Untuk selengkapnya gambaran frekuensi data secara umum dijelaskan sebagai berikut:

a. Analisis Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan

Frekuensi jawaban responden untuk variabel gaya kepemimpinan disajikan dalam tabel berikut ini:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

Tabel 4.5 Frekuensi Jawaban Responden Untuk Variabel Gaya Kepemimpinan

Tanggapan Responden	Hampir selalu Benar		Sering Benar		Kadang-Kadang Benar		Jarang Benar		Hampir selalu tidak benar	
Pertanyaan No.	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
1	24	0.26	49	0.54	4	0.04	0	0.00	0	0.00
2	18	0.20	61	0.67	12	0.13	0	0.00	0	0.00
3	36	0.40	30	0.33	22	0.24	3	0.03	0	0.00
4	24	0.26	39	0.43	25	0.27	3	0.03	0	0.00
5	18	0.20	21	0.23	49	0.54	3	0.03	0	0.00
6	39	0.43	37	0.41	12	0.13	3	0.03	0	0.00
7	21	0.23	52	0.57	18	0.20	0	0.00	0	0.00
8	33	0.36	51	0.56	7	0.08	0	0.00	0	0.00
9	51	0.56	37	0.41	3	0.03	0	0.00	0	0.00

Sumber: Data Primer yang diolah, 2010

Dari Tabel 4.5 tersebut dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut.

1) Pernyataan tentang gaya pemimpin yang mendahulukan kepentingan kelompok diatas diri sendiri demi kebaikan kelompok, 24 orang (26%) menjawab hampir selalu benar, 49 orang (54%) menjawab sering benar, dan 4 (4%) orang menjawab kadang-kadang benar. Hal ini menunjukkan bahwa atribut yang ideal dari pemimpin cukup besar di lingkungan perusahaan.
2) Pernyataan tentang gaya pemimpin yang menjelaskan pentingnya memiliki rasa yang kuat untuk mencapai tujuan, 18 orang (20%) menjawab hampir selalu benar, 61 orang (67%) menjawab sering benar, dan 12 orang (13%) orang menjawab jarang benar. Hal ini menunjukkan perilaku ideal pemimpin sering nampak di dalam aktivitas sehari-hari.
3) Pernyataan tentang gaya pemimpin yang menekankan pentingnya memiliki rasa yang kolektif tentang misi, 36 orang (40%) menjawab hampir selalu benar, 30

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

orang (33%) menjawab sering benar, 22 orang (24%) menjawab kadang-kadang benar, dan 3 orang (3%) menjawab jarang benar. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin sangat sering memberikan inspirasi untuk memotivasi bawahan.

4) Pernyataan tentang gaya pemimpin yang melihat masalah dari berbagai sudut, 24 orang (26%) menjawab hampir selalu benar, 39 orang (43%) menjawab sering benar, 25 orang (27%) menjawab kadang-kadang benar, dan 3 orang (3%) menjawab jarang benar. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin sering memberikan stimulasi intelektual dalam menyelesaikan masalah kepada bawahan.
5) Pernyataan tentang gaya pemimpin yang membantu orang lain untuk mengembangkan kekuatan mereka, 18 orang (20%) menjawab hampir selalu benar, 21 orang (23%) menjawab sering benar, 49 orang (54%) menjawab kadang-kadang benar, dan 3 orang (3%) menjawab jarang benar. Hal ini menunjukkan bahwa pemimipin sering memperhatikan masing-masing individu.
6) Pernyataan tentang gaya pemimpin yang memberikan pendampingan kepada orang lain sebagai pengganti atas usaha yang mereka lakukan, 39 orang (43%) menjawab hampir selalu benar, 37 orang (41%) menjawab sering benar, 12 orang (13%) menjawab kadang-kadang benar, dan 3 orang (3%) menjawab hampir selalu tidak benar. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin sering secara aktif melakukan pendampingan kepada karyawan.
7) Pernyataan tentang gaya pemimpin yang membahas hal-hal tertentu dengan siapa saja yang mencapai kinerja, 21 orang (23%) menjawab hampir selalu benar, 56 orang (57%) menjawab sering benar, dan 18 orang (20%) menjawab jarang benar.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin sering memberikan *reward* kepada siapa saja yang berhasil mencapai kinerja.

8) Pernyataan tentang gaya pemimpin yang menganut bahwa tidak akan menunggu masalah menjadi kronis dulu sebelum mengambil tindakan, 33 orang (36%) menjawab hampir selalu benar, dan 51 orang (56%) menjawab sering benar, dan 7 orang (8%) menjawab kadang-kadang benar. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin tidak secara pasif mengelola persoalan yang ada dalam perusahaan.

9) Pernyataan tentang gaya pemimpin berinisiatif untuk menyelesaikan persoalan, 51 orang (56%) menjawab hampir selalu benar, 37 orang (41%) menjawab sering benar, dan 3 orang (3%) menjawab kadang-kadang benar. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan di perusahaan tidak menganut system leissez faire.

b. Analisis Frekuensi Variabel Budaya Organisasi

Frekuensi jawaban responden untuk variabel budaya organisasi disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.6 Frekuensi Jawaban Responden Untuk Variabel Budaya Organisasi

Tanggapan Responden	Hampir selalu Benar		Sering Benar		Kadang-Kadang Benar		Jarang Benar		Hampir selalu tidak benar	
Pertanyaan No.	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
57	15	0.16	26	0.29	33	0.36	12	0.13	5	0.05
58	21	0.23	24	0.26	31	0.34	8	0.09	7	0.08
59	21	0.23	28	0.31	22	0.24	12	0.13	8	0.09
60	15	0.16	22	0.24	39	0.43	13	0.14	2	0.02
61	14	0.15	34	0.37	31	0.34	6	0.07	6	0.07
62	36	0.40	32	0.35	17	0.19	4	0.04	2	0.02
63	43	0.47	33	0.36	9	0.10	3	0.03	3	0.03

Sumber: Data primer diolah, 2010

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Dari Tabel 4.6 tersebut dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut:

1) Pernyataan tentang organisasi memberikan banyak batasan, dan anggota merasa banyak peraturan, prosedur yang harus mereka patuhi selama melaksanakan pekerjaan mereka, 15 orang (16%) menjawab hampir selalu benar, 26 orang (29%) menjawab sering benar, 33 orang (36%) menjawab kadang-kadang benar, 12 orang (13%) menjawab jarang benar, dan 5 orang (5%) menjawab hampir selalu tidak benar.
2) Pernyataan tentang anggota organisasi diberikan tanggung jawab pribadi untuk mencapai sebagian tujuan organisasi, 21 orang (23%) menjawab hampir selalu benar, 24 orang (26%) menjawab sering benar, 31 orang (34%) menjawab kadang-kadang benar, 8 orang (9%) menjawab jarang benar, dan 7 orang (8%) menjawab hampir selalu tidak benar.
3) Pernyataan bahwa karyawan merasa diakui, dihargai dan diberi imbalan untuk pekerjaan yang dilaksanakan dengan baik, 21 orang (23%) menjawab hamper selalu benar, 28 orang (31%) menjawab sering benar, 22 orang (24%) menjawab kadang-kadang benar, 12 orang (13%) menjawab jarang benar, dan 8 orang (9%) menjawab hampir selalu tidak benar.
4) Pernyataan bahwa karyawan merasa segala sesuatu berjalan dengan baik, rapi, teratur, dan tujuan didefinisikan dengan jelas dan tidak membingungkan, 15 orang (16%) menjawab hampir selalu benar, 22 orang (24%) menjawab sering benar, 39 orang (43%) menjawab kadang-kadang benar, 13 orang (14%) menjawab jarang benar, dan 2 orang (2%) menjawab hampir selalu tidak benar.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

5) Pernyataan bahwa karyawan merasa saling percaya satu sama lain dan memberikan dukungan kepada orang lain, 14 orang (15%) menjawab hampir selalu benar, 34 orang (37%) menjawab sering benar, 31 orang (34%) menjawab kadang-kadang benar, 6 orang (7%) menjawab jarang benar, dan 6 orang (7%) menjawab hampir selalu tidak benar.
6) Pernyataan bahwa karyawan menerima dan menghargai kepemimpinan berdasarkan keahlian, 36 orang (40%) menjawab hampir selalu benar, 32 orang (35%) menjawab sering benar, 17 orang (19%) menjawab kadang-kadang benar, 4 orang (4%) menjawab jarang benar, dan 2 orang (2%) menjawab hampir selalu tidak benar.
7) Pernyataan tentang organisasi menekankan pentingnya kualitas kinerja dan produksi yang sangat bagus, 43 orang (47%) menjawab hampir selalu benar, 33 orang (36%) menjawab sering benar, 9 orang (10%) menjawab kadang-kadang benar, 3 orang (3%) menjawab jarang benar, dan 3 orang (3%) menjawab hampir selalu tidak benar.

UNIVERSITAS TERBUKA

c. Analisis Frekuensi Variabel Motivasi

Frekuensi jawaban responden untuk variabel kepuasan kerja dijelaskan sebagai berikut (Tabel 4.7):

1) Pernyataan tentang karyawan yang merasa pekerjaannya memberikan kesempatan untuk belajar sesuatu yang berbeda dan baru, 43 orang (47%) menjawab hampir

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

selalu benar, 32 orang (35%) menjawab sering benar, dan 16 orang (18%) menjawab kadang-kadang benar.

2) Pernyataan tentang karyawan yang merasa pekerjaannya menyenangkan dan menantang, 26 orang (29%) menjawab hampir selalu benar, 28 orang (31%) menjawab sering benar, 25 orang (27%) menjawab kadang-kadang benar, 10 orang (11%) menjawab jarang benar, dan 2 orang (2%) menjawab hampir selalu tidak benar.

3) Pernyataan tentang karyawan yang merasa apabila sudah kaya, dia masih akan mengambil pekerjaan ini karena menantang dan menyenangkan, 17 orang (19%) menjawab hampir selalu benar, 13 orang (14%) menjawab sering benar, 23 orang (24%) menjawab kadang-kadang benar, 23 orang (25%) menjawab jarang benar, dan 15 orang (16%) menjawab hampir selalu tidak benar.

4) Pernyataan tentang karyawan yang merasa mengetahui benar apa yang diharapkannya, 36 orang (40%) menjawab hampir selalu benar, 37 orang (41%) menjawab sering benar, 16 orang (18%) menjawab kadang-kadang benar, dan 2 orang (2%) menjawab jarang benar.

5) Pernyataan tentang karyawan yang merasa pelatihan membantunya menggunakan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan cara yang, 50 orang (55%) menjawab hampir selalu benar, 34 orang (37%) menjawab sering benar, 3 orang (3%) menjawab kadang-kadang benar, 2 orang (2%) menjawab jarang benar, dan 2 orang (2%) menjawab hampir selalu tidak benar.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

Tabel 4.7 Frekuensi Jawaban Responden Untuk Variabel Motivasi

Tanggapan Responden	Hampir selalu Benar		Sering Benar		Kadang-Kadang Benar		Jarang Benar		Hampir selalu tidak benar	
Pertanyaan No.	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
10	43	0.47	32	0.35	16	0.18	0	0.00	0	0.00
11	26	0.29	28	0.31	25	0.27	10	0.11	2	0.02
12	17	0.19	13	0.14	23	0.25	23	0.25	15	0.16
13	36	0.40	37	0.41	16	0.18	2	0.02	0	0.00
14	50	0.55	34	0.37	3	0.03	2	0.02	2	0.02
15	28	0.31	24	0.26	24	0.26	12	0.13	3	0.03
16	22	0.24	27	0.30	36	0.40	4	0.04	2	0.02
17	17	0.19	36	0.40	25	0.27	1	0.01	12	0.13
18	31	0.34	32	0.35	21	0.23	7	0.08	0	0.00
19	27	0.30	33	0.36	20	0.22	9	0.10	2	0.02
20	14	0.15	16	0.18	43	0.47	16	0.18	2	0.02
21	27	0.30	34	0.37	26	0.29	4	0.04	0	0.00
22	18	0.20	22	0.24	32	0.35	8	0.09	11	0.12
23	24	0.26	39	0.43	24	0.26	2	0.02	2	0.02
24	21	0.23	34	0.37	31	0.34	5	0.05	0	0.00
25	20	0.22	26	0.29	30	0.33	13	0.14	2	0.02
26	23	0.25	38	0.42	25	0.27	5	0.05	0	0.00
27	22	0.24	26	0.29	30	0.33	10	0.11	3	0.03
28	15	0.16	33	0.36	32	0.35	4	0.04	7	0.08
29	18	0.20	28	0.31	38	0.42	5	0.05	2	0.02
30	12	0.13	38	0.42	26	0.29	9	0.10	6	0.07
31	14	0.15	21	0.23	33	0.36	18	0.20	5	0.05
32	34	0.37	33	0.36	20	0.22	3	0.03	1	0.01
33	29	0.32	41	0.45	17	0.19	4	0.04	0	0.00
34	30	0.33	38	0.42	17	0.19	6	0.07	0	0.00
35	30	0.33	29	0.32	24	0.26	6	0.07	2	0.02
36	20	0.22	34	0.37	23	0.25	13	0.14	1	0.01

Sumber: Data primer diolah, 2010

6) Pernyataan tentang karyawan yang merasa supervisornya selalu memberikan informasi kepadanya tentang seberapa baik pekerjaan yang telah dilakukannya, 28 orang (31%) menjawab hampir selalu benar, 24 orang (26%) menjawab sering

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

benar, 24 orang (26%) menjawab kadang-kadang benar, 12 orang (13%) menjawab jarang benar, dan 3 orang (3%) menjawab hampir selalu tidak benar.

7) Pernyataan tentang karyawan yang merasa menyukai supervisornya sebagai individu (pribadi), 22 orang (24%) menjawab hampir selalu benar, 27 orang (30%) menjawab sering benar, 36 orang (40%) menjawab kadang-kadang benar, 4 orang (4%) menjawab jarang benar, dan 2 orang (2%) menjawab hampir selalu tidak benar.

8) Pernyataan tentang karyawan yang merasa supervisornya berlaku adil dalam memperlakukan orang lain, 17 orang (19%) menjawab hampir selalu benar, 36 orang (40%) menjawab sering benar, 25 orang (27%) menjawab kadang-kadang benar, 1 orang (1%) menjawab jarang benar, dan 12 orang (13%) menjawab hampir selalu tidak benar.

9) Pernyataan tentang karyawan yang merasa supervisornya mencoba membantunya untuk maju, 31 orang (34%) menjawab hampir selalu benar, 32 orang (35%) menjawab sering benar, 21 orang (23%) menjawab kadang-kadang benar, dan 7 orang (8%) menjawab jarang benar.

10) Pernyataan tentang karyawan yang merasa supervisornya mau memahami dan simpati terhadap masalah-masalah yang dialaminya, 27 orang (30%) menjawab hampir selalu benar, 33 orang (36%) menjawab sering benar, 20 orang (22%) menjawab kadang-kadang benar, 9 orang (10%) menjawab jarang benar, dan 2 orang (2%) menjawab hampir selalu tidak benar.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

11) Pernyataan tentang karyawan yang merasa supervisornya tertarik kepadanya sebagai individu, 14 orang (15%) menjawab hampir selalu benar, 16 orang (18%) menjawab sering benar, 43 orang (47%) menjawab kadang-kadang benar, 16 orang (18%) menjawab jarang benar, dan 2 orang (2%) menjawab hampir selalu tidak benar.

12) Pernyataan tentang karyawan yang merasa secara umum menyukai supervisor di depertemennya, 27 orang (30%) menjawab hampir selalu benar, 34 orang (37%) menjawab sering benar, 26 orang (29%) menjawab kadang-kadang benar, dan 4 orang (4%) menjawab jarang benar.

13) Pernyataan tentang karyawan yang merasa supervisornya membantu untuk mencapai posisi yang lebih tinggi dan member penghargaan terhadap apa yang telah dicapainya, 18 orang (20%) menjawab hampir selalu benar, 22 orang (24%) menjawab sering benar, 32 orang (35%) menjawab kadang-kadang benar, 8 orang (9%) menjawab jarang benar, dan 11 orang (12%) menjawab hampir selalu tidak benar.

14) Pernyataan tentang karyawan yang merasa jumlah beban pekerjaannya sesuai dengan kemampuannya, 24 orang (26%) menjawab hampir selalu benar, 39 orang (43%) menjawab sering benar, 24 orang (26%) menjawab kadang-kadang benar, 2 orang (2%) menjawab jarang benar, dan 2 orang (2%) menjawab hampir selalu tidak benar.

15) Pernyataan tentang karyawan yang merasa tindakan supervisornya dalam situasi kerja cukup informal sehingga mereka dapat menikmati pekerjaannya sebaik

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

mungkin, 21 orang (23%) menjawab hampir selalu benar, 34 orang (37%) menjawab sering benar, 31 orang (34%) menjawab kadang-kadang benar, dan 5 orang (5%) menjawab jarang benar.

16) Pernyataan tentang karyawan yang merasa ada upaya dari perusahaan untuk membuat kerja lebih memuaskan, 20 orang (22%) menjawab hampir selalu benar, 26 orang (29%) menjawab sering benar, 30 orang (33%) menjawab kadang-kadang benar, 13 orang (14%) menjawab jarang benar, dan 2 orang (2%) menjawab hampir selalu tidak benar.

17) Pernyataan tentang karyawan yang merasa secara keseluruhan puas bekerja dengan perusahaan ini, 23 orang (25%) menjawab hampir selalu benar, 38 orang (42%) menjawab sering benar, 25 orang (27%) menjawab kadang-kadang benar, dan sisanya 5 orang (5%) menjawab jarang benar.

18) Pernyataan tentang karyawan yang merasa program tunjangan yang diberikan perusahaan seperti tunjangan kesehatan, cuti sakit, pension, asuransi jiwa, dan lain-lain berjalan dengan baik, 22 orang (24%) menjawab hampir selalu benar, 26 orang (29%) menjawab sering benar, 30 orang (33%) menjawab kadang-kadang benar, 10 orang (11%) menjawab jarang benar, dan 3 orang (3%) menjawab hampir selalu tidak benar.

19) Pernyataan tentang karyawan yang merasa ada tanggung jawab perusahaan terhadap hal-hal yang dikuatirkannya. 15 orang (16%) menjawab hampir selalu benar, 33 orang (36%) menjawab sering benar, 32 orang (35%) menjawab

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

kadang-kadang benar, 4 orang (4%) menjawab jarang benar, dan 7 orang (8%) menjawab hampir selalu tidak benar.

20) Pernyataan tentang karyawan yang merasa ada prinsip-prinsip filsafat kerjasama yang dilakukan perusahaan dalam berhubungan dengan karyawan, 18 orang (20%) menjawab hampir selalu benar, 28 orang (31%) menjawab sering benar, 38 orang (42%) menjawab kadang-kadang benar, 5 orang (5%) menjawab jarang benar, dan 2 orang (2%) menjawab hampir selalu tidak benar.

21) Pernyataan tentang karyawan yang merasa ada perhatian para pemimpin perusahaan terhadap kesejahteraannya, 12 orang (13%) menjawab hampir selalu benar , 38 orang (42%) menjawab sering benar, 26 orang (29%) menjawab kadang-kadang benar, 9 orang (10%) menjawab jarang benar, dan 6 orang (7%) menjawab hampir selalu tidak benar.

22) Pernyataan tentang karyawan yang merasa adil diperlakukan oleh perusahaan, 14 orang (15%) menjawab hampir selalu benar, 21 orang (23%) menjawab sering benar, 33 orang (36%) menjawab kadang-kadang benar, 18 orang (20%) menjawab jarang benar, dan 5 orang (5%) menjawab hampir selalu tidak benar.

23) Pernyataan tentang karyawan yang merasa secara umum bangga bekerja di perusahaan ini, 34 orang (37%) menjawab hampir selalu benar, 33 orang (36%) menjawab sering benar, 20 orang (22%) menjawab kadang-kadang benar, 3 orang (3%) menjawab jarang benar, dan 1 orang (1%) menjawab hampir selalu tidak benar.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

24) Pernyataan tentang karyawan yang merasa bangga dengan produk yang dihasilkan oleh perusahaan, 29 orang (32%) menjawab hampir selalu benar, 41 orang (45%) menjawab sering benar, 17 orang (19%) menjawab kadang-kadang benar, dan 4 orang (4%) menjawab jarang benar.

25) Pernyataan tentang karyawan yang merasa perusahaan mempunyai prospek yang bagus dimasa yang akan datang sebagai institusi yang sehat, 30 orang (33%) menjawab hampir selalu benar, 38 orang (42%) menjawab sering benar, 17 orang (19%) menjawab kadang-kadang benar, dan 6 orang (7%) menjawab jarang benar.

26) Pernyataan tentang karyawan yang akan merekomendasikan kepada temannya yang ingin mencari kerja untuk bekerja di perusahaan ini, 30 orang (33%) menjawab hampir selalu benar, 29 orang (32%) menjawab sering benar, 24 orang (26%) menjawab kadang-kadang benar, 6 orang (7%) menjawab jarang benar, dan 2 orang (2%) menjawab hampir selalu tidak benar.

27) Pernyataan tentang karyawan yang akan membela perusahaan jika ada orang lain yang mengkritik perusahaan, 20 orang (22%) menjawab hampir selalu benar, 34 orang (37%) menjawab sering benar, 23 orang (25%) menjawab kadang-kadang benar, 13 orang (14%) menjawab jarang benar, dan 1 orang (1%) menjawab hampir selalu tidak benar.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

d. Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja Karyawan

Frekuensi jawaban responden untuk variabel kepuasan kerja karyawan dijelaskan sebagai berikut (Tabel 4.8):

1) Pernyataan karyawan yang merasa perusahaan memberikan gaji yang lebih baik dari pesaing, 11 orang (12%) menjawab hampir selalu benar, 23 orang (25%) menjawab sering benar, 31 orang (34%) menjawab kadang-kadang benar, 24 orang (26%) menjawab jarang benar, dan 2 orang (2%) menjawab hampir selalu tidak benar.
2) Pernyataan karyawan yang merasa gajinya cukup mengingat tanggung jawab yang dipikulnya, 23 orang (25%) menjawab hampir selalu benar, 21 orang (23%) menjawab sering benar, 33 orang (36%) menjawab kadang-kadang benar, 10 orang (11%) menjawab jarang benar, dan 4 orang (4%) menjawab hampir selalu tidak benar.
3) Pernyataan karyawan yang merasa digaji lebih baik dari perusahaan lain untuk apa yang dikerjakannya, 21 orang (23%) menjawab hampir selalu benar, 29 orang (32%) menjawab sering benar, 22 orang (24%) menjawab kadang-kadang benar, 18 orang (20%) menjawab jarang benar, dan 1 orang (1%) menjawab hampir selalu tidak benar.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

Tabel 4.8 Frekuensi Jawaban Responden Untuk Variabel Kepuasan Kerja Karyawan

Tanggapan Responden	Hampir selalu Benar		Sering Benar		Kadang-Kadang Benar		Jarang Benar		Hampir selalu tidak benar	
Pertanyaan No.	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
37	11	0.12	23	0.25	31	0.34	24	0.26	2	0.02
38	23	0.25	21	0.23	33	0.36	10	0.11	4	0.04
39	21	0.23	29	0.32	22	0.24	18	0.20	1	0.01
40	5	0.05	11	0.12	29	0.32	24	0.26	22	0.24
41	10	0.11	12	0.13	28	0.31	24	0.26	17	0.19
42	18	0.20	9	0.10	28	0.31	24	0.26	12	0.13
43	12	0.13	21	0.23	33	0.36	17	0.19	8	0.09
44	21	0.23	32	0.35	24	0.26	7	0.08	7	0.08
45	3	0.03	6	0.07	31	0.34	30	0.33	21	0.23
46	26	0.29	26	0.29	30	0.33	8	0.09	1	0.01
47	44	0.48	29	0.32	18	0.20	0	0.00	0	0.00
48	28	0.31	38	0.42	23	0.25	2	0.02	0	0.00
49	25	0.27	37	0.41	18	0.20	11	0.12	0	0.00
51	40	0.44	33	0.36	14	0.15	2	0.02	2	0.02
52	17	0.19	28	0.31	29	0.32	14	0.15	3	0.03
53	10	0.11	30	0.33	37	0.41	11	0.12	3	0.03
54	22	0.24	31	0.34	31	0.34	5	0.05	2	0.02
55	26	0.29	44	0.48	18	0.20	3	0.03	0	0.00
56	20	0.22	45	0.49	21	0.23	4	0.04	1	0.01

Sumber: Data primer yang diolah, 2010

3) Pernyataan karyawan yang merasa gajinya cukup mengingat tanggung jawab yang dipikulnya, 5 orang (5%) menjawab hampir selalu benar, 11 orang (12%) menjawab sering benar, 29 orang (32%) menjawab kadang-kadang benar, 24 orang (26%) menjawab jarang benar, dan 22 orang (24%) menjawab hampir selalu tidak benar.

4) Pernyataan karyawan yang merasa suka dengan patokan yang dipakai untuk promosi oleh perusahaan, 10 orang (11%) menjawab hampir selalu benar, 12

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

orang (13%) menjawab sering benar, 28 orang (31%) menjawab kadang-kadang benar, 24 orang (26%) menjawab jarang benar, dan 17 orang (19%) menjawab hampir selalu tidak benar.

5) Pernyataan karyawan yang merasa promosi jarang terjadi di perusahaan, 18 orang (20%) menjawab hampir selalu benar, 9 orang (10%) menjawab sering benar, 28 orang (31%) menjawab kadang-kadang benar, 24 orang (26%) menjawab jarang benar, dan 12 orang (13%) menjawab hampir selalu tidak benar.
6) Pernyataan karyawan yang merasa jika melakukan pekerjaan dengan baik maka akan dipromosikan, 12 orang (13%) menjawab hampir selalu benar, 21 orang (23%) menjawab sering benar, 33 orang (36%) menjawab kadang-kadang benar, 17 orang (19%) menjawab jarang benar, dan 8 orang (9%) menjawab hampir selalu tidak benar.
7) Pernyataan karyawan yang merasa puas dengan tingkat kemajuannya, 21 orang (23%) menjawab hampir selalu benar, 32 orang (35%) menjawab sering benar, 24 orang (26%) menjawab kadang-kadang benar, 7 orang (8%) menjawab jarang benar, dan 7 orang (8%) menjawab hampir selalu tidak benar.
8) Pernyataan karyawan yang merasa rekan kerjanya tidak memberikan dukungan kepadanya, 3 orang (3%) menjawab hampir selalu benar, 6 orang (7%) menjawab sering benar, 31 orang (34%) menjawab kadang-kadang benar, 30 orang (33%) menjawab jarang benar, dan 21 orang (23%) menjawab hampir selalu tidak benar.
9) Pernyataan karyawan yang merasa jika meminta orang lain untuk mengerjakan pekerjaan tertentu maka pekerjaan tersebut akan selesai, 26 orang (29%)

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

menjawab hampir selalu benar, 30 orang (33%) menjawab sering benar, 8 orang (9%) menjawab kadang-kadang benar, 1 orang (1%) menjawab jarang benar, dan 4 orang (4%) menjawab hampir selalu tidak benar.

10) Pernyataan karyawan yang merasa menikmati bekerja bersama teman-teman di perusahaan ini, 44 orang (48%) menjawab hampir selalu benar, 29 orang (32%) menjawab sering benar, dan 18 orang (20%) menjawab kadang-kadang benar.

11) Pernyataan karyawan yang merasa bekerja dengan orang-orang yang bertanggung jawab, 28 orang (31%) menjawab hampir selalu benar, 38 orang (42%) menjawab sering benar, 23 orang (25%) menjawab kadang-kadang benar, dan 2 orang (2%) menjawab jarang benar.

12) Pernyataan karyawan yang merasa para supervisor memberikan dukungan kepadanya, 25 orang (27%) menjawab hampir selalu benar, 37 orang (41%) menjawab sering benar, 18 orang (20%) menjawab kadang-kadang benar, dan11 orang (12%) menjawab jarang benar.

13) Pernyataan karyawan yang merasa para supervisornya memiliki motivasi kerja yang tinggi, 40 orang (44%) menjawab hampir selalu benar, 33 orang (36%) menjawab sering benar, 14 orang (15%) menjawab kadang-kadang benar, 2 orang (2%) menjawab jarang benar, dan 2 orang (2%) menjawab hampir selalu tidak benar.

14) Pernyataan karyawan yang merasa supervisornya mau mendengarkan mereka, 17 orang (19%) menjawab hampir selalu benar, 28 orang (31%) menjawab sering

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

benar, 29 orang (32%) menjawab kadang-kadang benar, 14 orang (15%) menjawab jarang benar, dan 3 orang (3%) menjawab hampir selalu tidak benar.

15) Pernyataan karyawan yang merasa manajemen memperlakukan mereka dengan jujur, 10 orang (11%) menjawab hampir selalu benar, 30 orang (33%) menjawab sering benar, 37 orang (41%) menjawab kadang-kadang benar, 11 orang (12%) menjawab jarang benar, dan 3 orang (3%) menjawab hampir selalu tidak benar.

16) Pernyataan karyawan yang merasa pekerjaannya sangat menarik, 22 orang (24%) menjawab hampir selalu benar, 31 orang (34%) menjawab sering benar, 31 orang (34%) menjawab kadang-kadang benar, 5 orang (5%) menjawab jarang benar, dan 2 orang (2%) menjawab hampir selalu tidak benar.

17) Pernyataan karyawan yang merasa senang dengan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaannya, 26 orang (29%) menjawab hampir selalu benar, 44 orang (48%) menjawab sering benar, 18 orang (20%) menjawab kadang-kadang benar, dan 3 orang (3%) menjawab jarang benar.

18) Pernyataan karyawan yang merasa banyak mencapai keberhasilan dalam pekerjaannya, 20 orang (22%) menjawab hampir selalu benar, 45 orang (49%) menjawab sering benar, 21 orang (23%) menjawab kadang-kadang benar, 4 orang (4%) menjawab jarang benar, dan 1 orang (1%) menjawab hampir selalu tidak benar.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Deskripsi Klasifikasi Skor Data

Untuk memberi gambaran klasifikasi skor data untuk setiap variabel, maka hasil kuesioner ditabulasi berdasarkan variabel. Untuk selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.9 Deskripsi Statistik Skor Data Setiap Variabel

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gaya Kepemimpinan	91	28.00	44.00	36.8132	3.79448
Motivasi	91	9.00	35.00	25.4505	4.65060
Budaya Organisasi	91	63.00	129.00	100.7473	16.17309
Kepuasan	91	41.00	89.00	66.0000	11.04134
Valid N (listwise)	91				

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Klasifikasi skor data ditentukan menjadi tiga kelompok yaitu kategori tingkat tinggi, kategori tingkat sedang dan kategori tingkat rendah dengan rentang sebagai berikut (Siahaan, 2008):

Kategori tingkat tinggi : Skor > (Mean + Std Deviasi)

Kategori tingkat sedang : (Mean – Std Deviasi) < Skor < (Mean + Std Deviasi)

Kategori tingkat rendah : Skor < (Mean – Std Deviasi)

Klasifikasi skor dilakukan untuk masing-masing variabel, untuk selengkapnya sebagai berikut:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

a. Klasifikasi Skor Data Variabel Gaya Kepemimpinan

Berikut adalah klasifikasi skor variabel motivasi yang didasarkan pada ketentuan rentang di atas:

Tabel 4.10 Klasifikasi Skor Variabel Gaya Kepemimpinan

Kategori	Interval	Frekuensi	%
Tinggi	>40.60768	21	0.22
Sedang	33.01872 – 40.6768	60	0.68
Rendah	<33.01872	10	0.10
Jumlah		91	1

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Dari Tabel 4.10 diketahui bahwa yang termasuk kategori tinggi sebanyak 21 orang (22%), yang termasuk kategori sedang 60 orang (68%) dan yangtermasuk kategori rendah 10 orang (10%).

b. Klasifikasi Skor Data Variabel Budaya Organisasi

Berikut adalah klasifikasi skor variabel budaya organisasi yang didasarkan pada ketentuan rentang di atas:

Tabel 4.11 Klasifikasi Skor Variabel Budaya Organisasi

Kategori	Interval	Frekuensi	%
Tinggi	>30.1011	14	0.15
Sedang	20.7999 - 30.1011	69	0.76
Rendah	20.7999	8	0.09
Jumlah		91	1.00

Sumber: Data primer diolah, 2010

Dari Tabel 4.11 diketahui bahwa yang termasuk kategori tinggi sebanyak 14 orang (15%), yang termasuk kategori sedang 69 orang (76%) dan yangtermasuk kategori rendah 8 orang (9%).

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

c. Klasifikasi Skor Data Variabel Motivasi

Berikut adalah klasifikasi skor variabel motivasi yang didasarkan pada ketentuan rentang di atas:

Tabel 4.12 Klasifikasi Skor Variabel Motivasi

Kategori	Interval	Frekuensi	%
Tinggi	>116.9204	19	0.21
Sedang	84.57421 - 116.9204	60	0.66
Rendah	<84.57421	12	0.13
Jumlah		91	1.00

Sumber: Data primer yang diolah, 2010

Dari Tabel 4.12 diketahui bahwa yang termasuk kategori tinggi sebanyak 19 orang (21%), kategori sedang 60 orang (66 %) dan yang termasuk kategori rendah 12 orang (13%).

d. Klasifikasi Skor Data Variabel Kepuasan Kerja

Berikut adalah klasifikasi skor variabel kepuasan kerja yang didasarkan pada ketentuan rentang di atas:

Tabel 4.13 Klasifikasi Skor Variabel Kepuasan Kerja

Kategori	Interval	Frekuensi	%
Tinggi	>77.04134	17	0.19
Sedang	54.95866 - 77.04134	57	0.63
Rendah	54.95866	17	0.19
Jumlah		91	1.00

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

Dari Tabel 4.13 diketahui bahwa yang termasuk kategori tinggi sebanyak 17 orang (19%), yang termasuk kategori sedang 57 orang (63%) dan yang termasuk kategori rendah 17 orang (19%).

D. Uji Asumsi Klasik

Dalam penelitian ini uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas, berikut adalah hasil dari uji asumsi klasik tersebut.

1. Uji Normalitas

Dalam penelitian ini uji normalitas dilakukan dengan menggunakan dua pendekatan sebagai berikut:

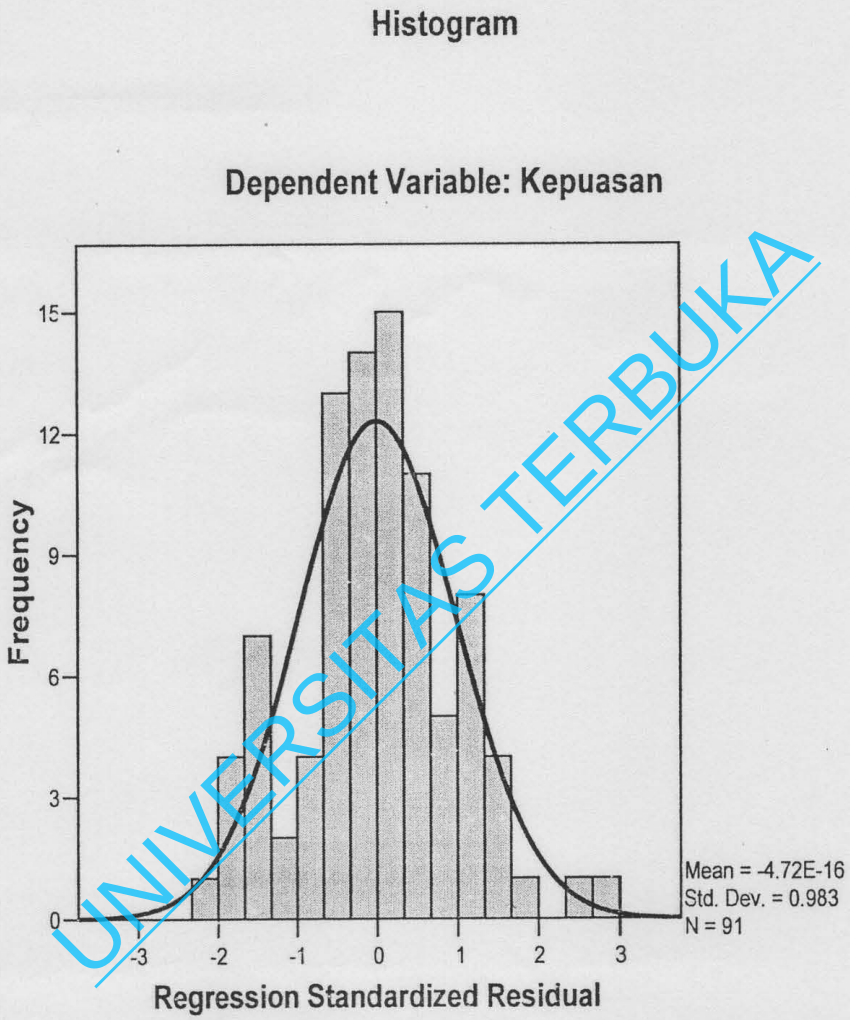
a. Pendekatan Histogram

Uji normalitas dilakukan untuk pengaruh variabel bebas gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi dengan variabel terikat kepuasan kerja. Berikut adalah hasil dari uji normalitas variabel bebas gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap variabel terikat kepuasan :

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Gambar 4.2 Grafik Uji Normalitas Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja



UNIVERSITAS TERBUKA

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Pada grafik histogram terlihat bahwa variabel kepuasan berdistribusi normal hal ini ditunjukkan oleh distribusi data tersebut tidak menceng ke kiri atau menceng ke kanan.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

b. Pendekatan Kolmogorv Smirnov

Uji Kolmogorv Smirnov dilakukan untuk memastikan bahwa data di sepanjang garis diagonal berdistribusi normal.

Tabel 4.14 Uji Kolmogorv Smirnov Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		91
Normal Parameters(a,b)	Mean	.0000000
	Std. Deviation	8.97359059
Most Extreme Differences	Absolute	.063
	Positive	.061
	Negative	-.063
Kolmogorov-Smirnov Z		.597
Asymp. Sig. (2-tailed)		.868

a Test distribution is Normal.
b Calculated from data.

Dari hasil uji Kolmogorv Smirnov untuk pengaruh variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kepuasan kerja, diketahui bahwa nilai Asymp. Sig (0,868) > 0,05, sehingga dapat dismpulkan bahwa data berdistribusi normal.

2. Uji Multikolinearitas

Untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas dengan variabel terikat, maka dilakukan uji multikolinearitas. Berikut adalah hasil uji multikolineraitas.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

Tabel 4.15 Uji Multikolinearitas Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	20.072	10.494		1.913	.059		
	Kepemimpinan	.163	.261	.056	.625	.533	.943	1.061
	Budaya	.402	.319	.169	1.260	.211	.420	2.382
	Motivasi	.295	.090	.432	3.265	.002	.435	2.300

a Dependent Variable: Kepuasan

Dari hasil uji multikolinearitas untuk pengaruh variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kepuasan kerja, diketahui bahwa nilai tolerance > 0.1 dan nilai VIF <5, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas antar variabel bebas.

3. Uji Heteroskedastisitas

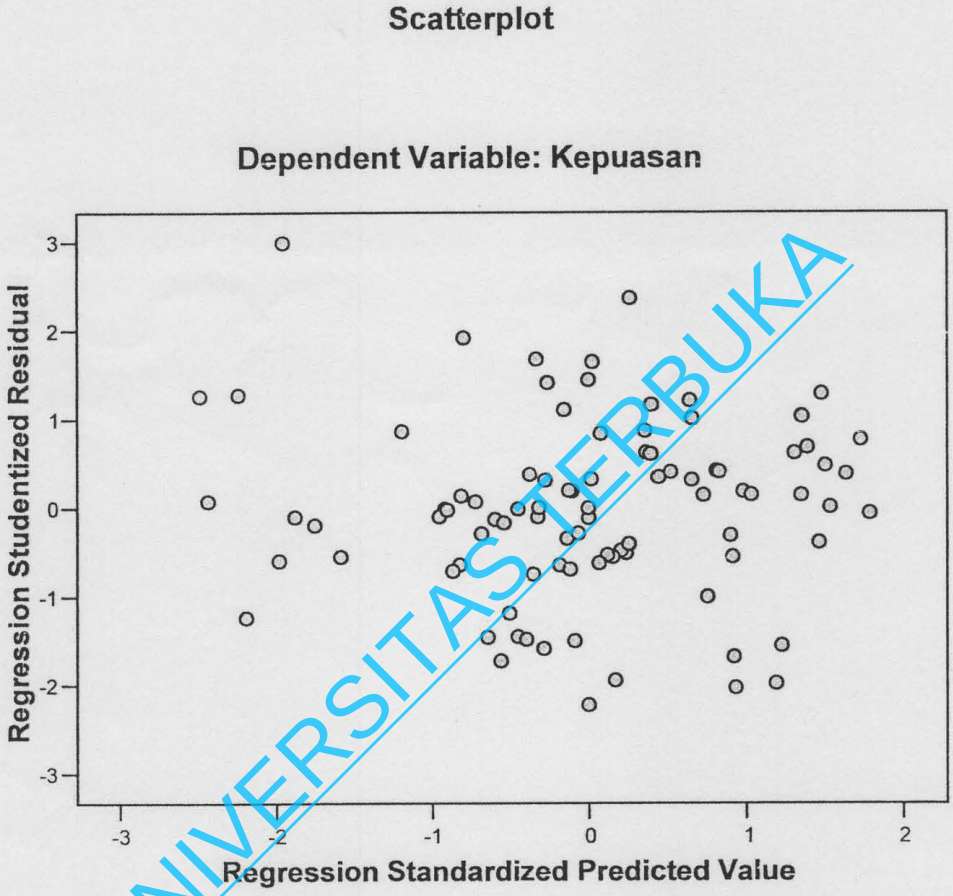
Untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain maka dilakukan uji heteroskedastisitas. Salah satu cara untuk mendeteksi heteroskedastisitas adalah dengan metode grafik plot. Berikut adalah hasil uji heteroskedastisitas variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap variabel kepuasan kerja:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

Gambar 4.3 Grafik Uji Heteroskedastisitas Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja



UNIVERSITAS TERBUKA

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Dari *scatter plot* di atas terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas.

E. Uji Hipotesis

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

Untuk mengetahui bagaimana variabel terikat dapat diprediksikan melalui variabel bebas maka digunakan analisis regresi linear. Karena jumlah variabel bebas lebih dari satu maka dalam hal ini analisis penelitian menggunakan regresi liniear berganda dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Dimana :

Y : Kepuasan Kerja Karyawan

β_0: Konstanta

β_1, β_2, β_3: Koefisien regresi

X_1 : Gaya Kepemimpinan

X_2 : Budaya Organisasi

X_3 : Motivasi

e : *standard error*

Untuk menentukan nilai konstanta dan koefisien regresi dilakukan melalui uji R2 (uji determinasi), uji F (uji simultan) dan uji t (uji individual).

UNIVERSITAS TERBUKA

1. Uji Koefisien Determinasi (Uji R^2)

Melalui uji koefisien determinasi ini akan dianalisis nilai R dan nilai R^2 dimana nilai R menunjukan tingkat hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat dimana tingkat hubungan variabel tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.16 Tingkat Hubungan Antar Variabel

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Nilai R	Interpretasi
0,0 - 0,19	Sangat Tidak Erat
0,2 - 0,39	Tidak Erat
0,4 - 0,59	Cukup Erat
0,6 - 0,79	Erat
0,8 - 0,99	Sangat Erat

Sumber : Situmorang *et al*, (2009)

Berikut adalah hasil uji determinasi variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap variabel kepuasan kerja:

Tabel 4.17 Hasil Uji Determinasi Variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.583(a)	.339	.317	9.12700

a Predictors: (Constant), Budaya, Kepemimpinan, Motivasi
b Dependent Variable: Kepuasan

UNIVERSITAS TERBUKA

Dari Tabel 4.17 di atas diketahui bahwa nilai R adalah 0,583 berarti hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kepuasan kerja cukup erat. Sedangkan nilai R^2 sebesar 0,339 berarti 33,9% faktor-faktor kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi dan sisanya 66,1% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

2. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

Untuk menguji apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak digunakan statistic F (Uji F). Uji F dilakukan dengan cara membandingkan nilai signifikasi hasil SPSS dengan signifikansi 0,05. Jika signifikasi F < 0,05 maka H_0 ditolak. Atau dengan membandingkan nilai F hitung dengan nilai F tabel, bila $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_A diterima yang berarti variabel bebas secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat, Ghozali (2002:44-45).

Nilai F_{tabel} diperoleh dari nilai tabel dengan taraf signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan (DK) dengan ketentuan sebagai berikut, Sarwono (2006:178):

Numerator : Jumlah variabel -1

Denumerator : Jumlah sampel – 4

Berikut adalah hasil uji F (uji simultan) variable gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap variabel kepuasan kerja:

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 4.18 Hasil Uji Simultan Variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3724.720	3	1241.573	14.904	.000(a)
	Residual	7247.280	87	83.302		
	Total	10972.000	90			

a Predictors: (Constant), Budaya, Kepemimpinan, Motivasi
b Dependent Variable: Kepuasan

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Dari Tabel 4.18 diatas diketahui bahwa nilai signifikansi adalah 0,000 dan nilai F_{hitung} adalah 14,904. Sedangkan nilai F_{tabel} pada tingkat kepercayaan 95% (α

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

0,05) adalah 3,10. Karena nilai signifikansi (0,000) < 0,05 dan nilai F_{hitung} (14,904) > F_{tabel} (3,12) maka H_0 ditolak dan H_A diterima hal ini berarti variable bebas (gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (kepuasan kerja).

3. Uji Signifikansi Individual (Uji t)

Untuk menguji apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak digunakan statistic t (uji t). Uji t dilakukan dengan membandingkan signifikansi hasil SPSS dengan signifikasi 0,05. Ho ditolak jika signifikansi t < 0,05. Atau dengan membandingkan nilai statistik t_{hitung} dengan nilai t_{tabel}, bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_A diterima yang berarti variabel bebas secara individual berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Ghozali, 2002:44).

Nilai t_{tabel} diperoleh dari nilai tabel dengan taraf signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan (DK) dimana DK = jumlah sampel -2 Sarwono (2006:180).

Berikut adalah hasil uji t (uji individual) variable gaya kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi terhadap variabel kepusan kerja:

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 4.19 Hasil Uji Individual Variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

Coefficients(a)

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	20.072	10.494		1.913	.059		
	Kepemimpinan	.163	.261	.056	.625	.533	.943	1.061
	Budaya	.402	.319	.169	1.260	.211	.420	2.382
	Motivasi	.295	.090	.432	3.265	.002	.435	2.300

a Dependent Variable: Kepuasan

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Dari Tabel 4.21 diatas dapat diketahui hal-hal sebagai berikut:

1) Untuk variabel gaya kepemimpinan secara individual terlihat bahwa nilai signifikansi adalah 0,533 dan nilai t_{hitung} adalah 0,625. Sedangkan nilai t_{tabel} pada tingkat kepercayaan 95% (α 0,05) adalah 1,990. Karena nilai signifikansi (0,533) > 0,05 dan nilai t_{hitung} (0,625) < t_{tabel} (1,990) maka H_0 diterima dan H_A ditolak hal ini berarti variabel gaya kepemimpinan secara individual berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variable kepuasan kerja.
2) Untuk variabel budaya organisasi secara individual terlihat bahwa nilai signifikansi adalah 0,211 dan nilai t_{hitung} adalah 1,260. Sedangkan nilai t_{tabel} pada tingkat kepercayaan 95% (α 0,05) adalah 1,990. Karena nilai t_{hitung} (1,260) < t_{tabel} (1,990) maka H_0 diterima dan H_A ditolak hal ini berarti variabel budaya organisasi secara individual berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap variabel kepuasan kerja (nilai sig. > 0.05)
3) Untuk variabel motivasi secara individual terlihat bahwa nilai signifikansi adalah 0,002 dan nilai t_{hitung} adalah 3,265. Sedangkan nilai t_{tabel} pada tingkat kepercayaan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

95% (α 0,05) adalah 1,990. Karena nilai signifikansi (0,002) <0,05 dan nilai t_{hitung} (3,265) > t_{tabel} (1,990) maka H_0 ditolak dan H_A diterima hal ini berarti variable motivasi secara individual berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

F. Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil uji hipotesis diatas maka dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien 0,163 artinya jika variabel gaya kepemimpinan ditingkatkan satu satuan maka kepuasan kerja tidak akan meningkat dengan asumsi bahwa variabel bebas lainnya konstan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya hasil dari pelaksanaan aktivitas manajeriai kepemimpinan yang dijalankan belum tentu mempunyai dampak yang selalu positif atau baik bagi organisasi misalnya bila diterapkan pada karyawan tingkat operator di perusahaan sejenis dalam penelitian ini, sebab semakin tinggi pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan dilakukan, maka akan berdampak pada penurunan kinerja perusahaan dari waktu ke waktu. Pelaksanaan aktivitas kepemimpinan yang lebih banyak ke arah menekan karyawan bisa saja menyebabkan seorang karyawan tidak dapat mencapai kepuasan dalam bekerja, dan juga dapat membawa pengaruh yang kurang positif dalam pembentukan kepribadian bawahan untuk ikhlas bekerja mencapai tujuan organisasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008). Hasil penelitian ini berbeda dengan beberapa pendapat dan teori tentang kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut: Dubrin (2005:3); Agarwal (1984), Koontz (1984), Bartol (1991) dalam Tika (2006:63); Kreitner dan Kinicki (2005:299); Yukl (1989) dalam Kreitner dan Kinicki (2005:300); Studi Universitas Negeri Ohio dalam Robbins (1996:41-44); Hersey dan Blanchard dalam Suryoputro *et. al.* (2005:1).

Budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien 0,402 artinya jika variabel budaya organisasi ditingkatkan satu satuan maka kepuasan meningkat dengan tidak signifikan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Meskipun dalam penelitian ini melibatkan responden dari berbagai latar belakang budaya (multinasional), budaya organisasi yang sudah *reinforced* dan melekat begitu kuat pada perusahaan sehinga tidak begitu mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung beberapa pendapat tentang budaya organisasi yang dikemukakan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008) serta pendapat para ahli sebagai berikut: Marcoulides dan Heck (1993) dalam Brahmasari (2004:16); Schein dalam Tika (2006:2); Deal dan Kennedy (1982) dalam Tika (2006:16); Robbins (2001:528) dalam Koesmono (2005:79).

Motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien sebesar 0,295, artinya jika variabel motivasi ditingkatkan satu

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

satuan maka kinerja karyawan akan meningkat 0,295 satuan dengan asumsi variable bebas lainnya konstan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan 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 besarannya sangat relatif atau berbeda antara satu orang dengan orang lainnya. Tetapi secara keseluruhan, para responden menyatakan bahwa selama bekerja di perusahaan mereka menyatakan merasa puas atas motivasi kerja yang selama ini diberikan oleh manajemen kepada para karyawan perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayetno serta beberapa pendapat dan teori tentang motivasi yang dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut: Robbins (2005:55); Hodgets dan Luthans dalam Usmara (2006:14); Aldag dan Stearns (1987) dalam Usmara (2006:15); Gibson, Ivancevich dan Donnely (1997:89); Scott dalam Sukarto (1999) dan Sutiadi (2003:3); Sperling (1987:183), Stanton (1981:101) dalam Mangkunegara (2005:93-94); Maslow dalam Usmara (2006:18) dan Gibson, Ivancevich dan Donnely (1992:92); Herzberg dalam Kreitner dan Kinichi (2005:262); McClelland dalam Mangkunegara 2005:19), Usmara (2006:27), Suprihanto, Harsiwi, Hadi (2002:48).

Dari hasil uji hipotesis diatas maka persamaan regresi linear pada penelitian ini dapat ditentukan sebagai berikut:

$$Y = 20{,}072 + 0{,}163X_1 + 0{,}402X_2 + 0{,}295X_3$$

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

Dimana :

Y : Kepuasan Kerja Karyawan

X_1 : Gaya Kepemimpinan

X_2 : Budaya Organisasi

X_3 : Motivasi

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Beradasarkan analisis pengolahan data yang dilakukan menggunakan SPSS versi 12.0, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Dari hasii uji signifikansi individual (Uji t) yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif (t_{hitung} 0,625 < t_{tabel} 1,990) dengan nilai koefisien 0,163 terhadap kepuasan kerja, dengan demikian berarti hipotesis awal (H1) terbukti.
2. Dari hasil uji signifikansi individual (Uji t) yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif (t_{hitung} 1,260 < t_{tabel} 1,990) dengan nilai koefisien 0,402 dan tidak signifikan (sig = 0,211 > 0,05) terhadap kepuasan kerja, dengan demikian berarti hipotesis awal (H2) terbukti.
3. Dari hasil uji signifikansi individual (Uji t) yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa motivasi berpengaruh secara positif (t_{hitung} 3,265 < t_{tabel} 1,990) dan signifikan sig 0,002 < 0,05 terhadap kepuasan kerja dengan koefisien 0,386 berarti hipotesis awal (H3) tidak terbukti.
4. Dari hasil uji signifikansi simultan (Uji F) yang dilakukan, diketahui bahwa nilai signifikansi adalah 0,000 dan nilai F_{hitung} adalah 14,904. Sedangkan nilai F_{tabel} pada tingkat kepercayaan 95% (α 0,05) adalah 3,10. Karena nilai signifikansi (0,000) < 0,05 dan nilai F_{hitung} (14,904) > F_{tabel} (3,12) hal ini berarti variabel bebas (gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi) secara simultan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (kepuasan kerja). Hal ini berarti hopotesis awal (H4) tidak terbukti.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan di atas maka dapat dirumuskan beberapa saran sebagai berikut :

1. Dari hasil penelitian diketahui bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berbeda dengan pendapat dan teori tentang kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli seperti: Dubrin (2005:3); Agarwal (1984), Koontz (1984), Bartol (1991) dalam Tika (2006:63); Kreitner dan Kinicki (2005:299); Yukl (1989) dalam Kreitner dan Kinicki (2005:300); Studi Universitas Negeri Ohio dalam Robbins (1996:41-44), yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil dari pelaksanaan aktivitas manajeriai kepemimpinan yang dijalankan belum tentu mempunyai dampak yang selalu positif atau baik bagi organisasi. Misalnya dari tingginya (60%) responden gaya kepemimpinan yang menyatakan tentang gaya pemimpin yang membahas hal-hal tertentu dengan siapa yang bertanggung jawab untuk mencapai tingkat kinerja bisa menimbulkan tekanan bagi karyawan yang menyebabkan menurunnya kepuasan kerja. Langkah-langkah alternatif (misalnya bonus *performance*) bisa dicoba diterapkan untuk mendongkrak kepuasan kerja yang juga akan berdampak positif terhadap kinerja perusahaan.
2. Dari hasil penelitian diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh dengan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Dari tingginya jumlah responden (47%)

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

yang menjawab pernyataan tentang organisasi menekankan pentingnya kualitas kinerja dan produksi yang sangat bagus bisa menjadi salah satu penyebab rendahnya tingkat kepuasan karyawan di perusahaan. Untuk menjaga kualitas kinerja dan produksi, manajemen bisa melakukan langkah-langkah konstruktif seperti pemberian pelatihan kerja secara berkala. Dengan demikian harapan untuk mempertahankan atau meningkatkan kualitas kinerja dan produksi masih bisa tercapai dan karyawan merasa puas karena mendapatkan pelatihan yang meningkatkan keahlian mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan peruasahaan kepadanya. Budaya organiasasi yang menekankan pentingnya untuk mencapai tujuan perusahaan akan mengurangi ketidakpuasan karyawan dari berbagai latar belakang budaya (Negara) yang berbeda-beda.

3. Dari hasil penelitian diketahui bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dari pernyataan tentang karyawan yang merasa apabila sudah kaya, dia masih akan mengambil pekerjaan ini karena menantang dan menyenangkan, (25%) menjawab jarang benar dan (16%) menjawab hampir selalu tidak benar bisa diartikan posisi mereka masih labil. Beberapa hal yang mungkin masih bisa dilakukan untuk lebih meningkatkan *engagement* mereka terhadap pekerjaan adalam membuat *career design* yang memungkinkan mereka untuk mencoba hal baru yang menantang. Hal ini juga didukung oleh Pernyataan tentang karyawan yang merasa supervisornya membantu untuk mencapai posisi yang lebih tinggi dan member penghargaan terhadap apa yang telah dicapainya dimana 35% menjawab kadang-kadang benar 9% menjawab jarang benar, dan 12% menjawab hampir selalu tidak benar.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

4. Secara umum, dari hasil penelitian ini diketahui bahwa nilai R^2 adalah 0,583 berarti hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kepuasan kerja sebesar 58,3% artinya hubungannya cukup erat, ini berarti adanya pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kepuasan kerja. Dengan adanya koefisien gaya kepemimpinan yang cukup kecil, maka perlu dilakukan tinjauan ulang mengenai gaya kepemimpinan agar memungkinkan untuk meningkatkan kepuasan karyawan dan sekaligus berdampak pada peningkatan kinerja. Manajemen bisa memberikan training kepemimpinan kepada para supervisor dan manajernya sehingga kepuasan kerja karyawan bisa lebih ditingkatkan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

DAFTAR PUSTAKA

Amah, Okechukwu E., 2009, *Job satisfaction and turnover intention relationship: the moderating effect of job role centrality and life satisfaction.* Singapore Human Resources Institutes & Cutin University of Technology ISSN: 0218-5180

Arikunto, S. (2002). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik.* Jakarta : Rineka Cipta.

Bass, B, M., Avolio J. B, (1993*), "Transformational leadership and organizational culture", Public Administration Quarterly, Spring,112-121.*

Bass,B. M,(1985), *Leadership and Performance*, N. Y,Free PressKatz and Khan, 1978

Brahmasari Ida Ayu, 2004. *Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos*, Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya.

Brahmasari, I. A, & Suprayetno, A. (2008). *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). Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, V(10), No. 2, 124-135.

Burns, James MacGregor. (1978). *Leadership.* New York: Harper & Row, Publishers.

Charles W. L. Hill, and Gareth R. Jones, (2001) *Strategic Management.* Houghton Mifflin.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

Darwish A. Yousef. (2000). *Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting.* Volume: 29 Issue: 5 Page: 567 - 592 MCB UP Ltd

Deluga, R. J, 1992. *The relationship of leader-member exchanges with laissez-faire, transactional, and transformational leadership*. In K. E. Clark, M. B. Clark, & D. R. Campbell (Eds.), Impact of leadership: 237–247. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Dubrin Andrew J., 2005. *Leadership (Terjemahan)*, Edisi Kedua, Prenada Media, Jakarta.

Francis J. Yammarino and Bernard M. Bass. *Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis. Human Relations*, Oct 1990; 43: 975 - 995.

Hofstede, G (1986) 'Cultural differences in teaching and learning' International Journal of Intercultural Relations 10 (3) 301-320.

Judge, T.A., and Locke, E.A. 1993. Effect of Dysfunctional Thought Processes on Subjective Well-Being and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology,* 78 (3): 475-490.

Koesmono, T. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, V(7), No.2, 170-188

Kuncoro Mudrajad, 2003. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*, Penerbit Erlangga, Jakarta.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

Lewin, K.; Lippitt, R.; White, R.K. (1939). "*Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*". *Journal of Social Psychology* 10: 271-301.

Linz, Susan J. 2002.*"Job Satisfaction among Russian workers"*, William Davidson Working Paper Number 468. May 2002

Lok, P. & Crawford, J. (1999). *The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development.* V(20) Issue 7 page 365 – 374 Emerald Group Publishing Limited.

Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behavior*. McGraw Hill New York 7th Edition, ISBN 0070391807

Mangkunegara Anwar Prabu, 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama, PT. Refika Aditama, Bandung.

Mangkusasono, H., 2007. *Culture = Values In Action*, di dalam buku *Corporate Culture, Challenge to Excellence*, editor: Moeljono, D., Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Moeljono, 2007. *Leadership Culture*, Jawaban atas Tantangan Kepemimpinan, di dalam buku *Corporate Culture, Challenge to Excellence*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Ndraha, Taliziduhu. 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta : PT Rineka Cipta

Ogbor, J. O. (2001). *Critical theory and the hegemony of corporate culture. Journal of Organizational Change Management, 14*(6), 590-608.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

Robbinss Stephen P., 1996. *Organizational Behavior (Terjemahan) Jilid 2*, Edisi Ketujuh, PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.

Robbinss Stephen P., 2001. *Organizational Behavior (Terjemahan) Jilid 1*, Edisi Kedelapan, PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.Robbins, 2007

Sarwono, J. (2006). *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS.* Yogyakarta : C.V ANDI Offset.

Schein, E.H. (1985-2005) *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Ed., Jossey-Bass

Siagian Sondang P., 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta.Singarimbun dan Effendi 1995).

Sobirin, A. (2007) Budaya Organisasi, Pengertian, makna dan aplikasinya dalam kehidupan organisasi, Cetakan pertama, UPP STIM YKPN, Yogyakarta.

Stogdill, R. M, 1950, Leadership, membership, and organization. *Psychological Bulletin*, 47, 1 - 14. The Ohio State University Columbus.

Tiena, G.A. 2007. Leadership and Organizational Culture Relationship Analysis on Job Satisfaction, Industrial Engineering Department, Trisakti University

Ward, M.E. & Sloane, P.J., 1999. Job satisfaction within the Scottish Academic Profession, IZA Discussion Paper No 38.

Wexley, K. N. and Yukl, G.A., 1977, Organizational Behavior and Personnel Psychology. Irwin, Homewood, IL.

Yasa I Gede Adi, 2006. *Pengaruh Karakteristik Manajemen Karier terhadap Komitmen Karyawan dan Dampaknya pada Prestasi Kerja Karyawan PT. Adi Bharata Asty Denpasar*, Tesis Universitas 17 Agustus Surabaya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

Lampiran 1

Petunjuk

Departemen	:	Pendidikan	:
Masa Kerja	:	Jenis Kelamin	:

Kuesioner ini terdiri dari pernyataan tentang Budaya Organisasi. Berikutnya untuk setiap pernyataan, lingkari angka yang mewakili seberapa kuat yang Anda rasakan tentang pernyataan dengan menggunakan sistem penilaian berikut:

- Hampir selalu Benar – 5
- Sering Benar – 4
- Kadang-kadang Benar – 3
- Jarang Benar– 2
- Hampir selalu Tidak Benar - 1

Jujurlah dengan pilihan Anda karena tidak ada jawaban benar atau salah – ini hanya untuk mengukur diri Anda sendiri.

No	Pernyataan	Hampir Selalu Benar	Sering Benar	Kadang - Kadang Benar	Jarang Benar	Hampir Selalu Tidak Benar
1	Atasan mendahulukan kepentingan bersama	5	4	3	2	1
2	Atasan membagikan tujuan perusahaan dengan jelas	5	4	3	2	1
3	Atasan menyampaikan dan menjekaskan apa yang menjadi visi masa depan perusahaan dengan jelas	5	4	3	2	1
4	Atasan menekankan pentingnya melihat masalah dari berbagai sudut	5	4	3	2	1
5	Atasan memperlakukan setiap individu dengan cara mengembangkan pribadi mereka	5	4	3	2	1
6	Atasan membahas apa yang akan diperoleh ketika mencapai target kinerja	5	4	3	2	1
7	Atasan memusatkan perhatian pada penyimpangan, kesalahan, keluhan, dan kegagalan	5	4	3	2	1
8	Atasan turun tangan dengan masalah-masalah yang muncul	5	4	3	2	1
9	Atasan berinisiatif untuk mengambil keputusan	5	4	3	2	1
10	Pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk belajar sesuatu yang berbeda dan baru	5	4	3	2	1
11	Pekerjaan saya sangat menyenangkan dan menantang	5	4	3	2	1
12	Jika saya sudah kaya, saya masih akan mengambil pekerjaan ini karena menantang dan menyenangkan	5	4	3	2	1
13	Anda mengetahui benar apa yang Anda harapkan	5	4	3	2	1
14	Pelatihan membantu Anda menggunakan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan yang terbaik	5	4	3	2	1
15	Supervisor anda selalu memberikan informasi kepada Anda tentang seberapa baik pekerjaan yang telah Anda lakukan	5	4	3	2	1
16	Anda menyukai supervisor Anda sebagai inidividu (pribadi)	5	4	3	2	1
17	Supervisor Anda berlaku adil dalam memperlakukan orang lain	5	4	3	2	1
18	Anda merasa supervisor Anda mencoba membantu Anda untuk maju	5	4	3	2	1

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

19	Supervisor Anda mau memahami dan simpati terhadap problema yang Anda hadapi	5	4	3	2	1
20	Supervisor Anda tertarik terhadap Anda sebagai individu (pribadi)	5	4	3	2	1
21	Secara umum Anda menyukai supervisor di bagian (devisi) Anda	5	4	3	2	1
22	Supervisor Anda membantu untuk mencapai posisi yang lebih tinggi dan memberi penghargaan terhadap akan apa yang telah Anda capai	5	4	3	2	1
23	Jumlah beban kerja yang telah Anda miliki sesuai dengan kemampuan	5	4	3	2	1
24	Tindakan supervisor dalam membuat situasi kerja menjadi cukup informal sehingga Anda dapat menikmati kerja sebaik mungkin	5	4	3	2	1
25	Ada upaya dari perusahaan untuk membuat kerja lebih memuaskan	5	4	3	2	1
26	Secara keseluruhan, Anda puas di dalam kerja dengan perusahaan ini	5	4	3	2	1
27	Program tunjangan yang disediakan perusahaan seperti tunjangan kesehatan, cuti sakit, pension, asuransi jiwa, dan lain-lain berjalan dengan baik	5	4	3	2	1
28	Ada tanggung jawab perusahaan terhadap hal-hal yang Anda khawatirkan.	5	4	3	2	1
29	Ada prinsip-prinsip filsafat kerjasama yang dilakukan perusahaan dalam berhubungan dengan para karyawan	5	4	3	2	1
30	Perhatian para pimpinan perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan.	5	4	3	2	1
31	Keadilan perusahaan dalam memperlakukan karyawannya.	5	4	3	2	1
32	Secara umum, anda merasa bangga terhadap perusahaan ini sebagai tempat kerja.	5	4	3	2	1
33	Anda sangat bangga terhadap produk (barang/jasa) yang dihasilkan oleh perusahaan.	5	4	3	2	1
34	Perusahaan mempunyai prospek yang bagus dimasa depan sebagai institusi yang sehat.	5	4	3	2	1
35	Bila ada teman Anda yang mencari pekerjaan, Anda akan menyarankan teman tersebut untuk melamar pekerjaan ke perusahaan. Anda bangga dengan perusahaan tempat bekerja sebagai perusahaan yang bagus.	5	4	3	2	1
36	Anda akan membela perusahaan Anda apabila ada orang mengkritik perusahaan Anda.	5	4	3	2	1
37	Organisasi memberikan gaji yang lebih baik dari pesaing	5	4	3	2	1
38	Gaji saya cukup mengingat tanggung jawab yang saya pikul	5	4	3	2	1
39	Saya digaji lebih baik dari perusahaan lain untuk apa yang saya kerjakan	5	4	3	2	1
40	Tunjangan yang saya terima cukup banyak.	5	4	3	2	1
41	Saya suka dengan dasar (Patokan) yang digunakan untuk promosi dalam organisasi saya.	5	4	3	2	1
42	Promosi jarang terjadi di organisasi saya	5	4	3	2	1
43	Jika saya melaksanakan pekerjaan dengan baik, saya akan dipromosikan.	5	4	3	2	1

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

44	Saya puas dengan tingkat kemajuan saya.	5	4	3	2	1
45	Orang yang bekerja dengan saya tidak memberikan dukungan yang cukup kepada saya.	5	4	3	2	1
46	Ketika saya meminta orang (teman) melakukan pekerjaan tertentu, pekerjaan tersebut selesai.	5	4	3	2	1
47	Saya menikmati bekerja dengan teman-teman disini	5	4	3	2	1
48	Saya bekerja dengan orang-orang yang bertanggung jawab.	5	4	3	2	1
49	Para manajer (supervisor) saya memberikan dukungan kepada saya	5	4	3	2	1
50	Para manajer (supervisor) saya mempunyai motivasi kerja yang tinggi.	5	4	3	2	1
51	Para atasan saya mau mendengarkan saya	5	4	3	2	1
52	Manajemen memperlakukan saya dengan jujur	5	4	3	2	1
53	Pekerjaan saya sangat menarik	5	4	3	2	1
54	Saya merasa senang dengan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan saya	5	4	3	2	1
55	Saya merasa banyak mencapai keberhasilan dalam pekerjaan saya	5	4	3	2	1
56	Ada banyak batasan eksternal yang dipaksakan dalam organisasi, para anggota organisasi merasa bahwa banyak peraturan, prosedur yang mereka harus patuhi selama melaksanakan pekerjaan mereka	5	4	3	2	1
57	Para anggota organisasi diberi tanggung jawab pribadi untuk mencapai sebagian tujuan organisasi.	5	4	3	2	1
58	Anda mereasa diakui, dihargai dan diberi imbalan untuk pekerjaan yang dilaksanakan dengan baik	5	4	3	2	1
59	Anda merasa segala sesuatu berjalan dengan baik, rapi, teratur, dan tujuan didefinisikan dengan jelas dan tidak membingungkan	5	4	3	2	1
60	Karyawan merasa saling percaya satu sama lain dan memberikan dukungan kepada orang lain	5	4	3	2	1
61	Anda menerima dan menghargai kepemimpinan berdasarkan keahlian	5	4	3	2	1
62	Organisasi menekankan pentingnya kualitas kinerja dan produksi yang sangat bagus	5	4	3	2	1

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lampiran 2

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	30	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.795	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	4.0667	.69149	30
VAR00002	4.0667	.58329	30
VAR00003	4.1000	.88474	30
VAR00004	3.9333	.82768	30
VAR00005	3.6000	.85501	30
VAR00006	4.2333	.81720	30
VAR00007	4.0333	.66868	30
VAR00008	4.3000	.59596	30
VAR00009	4.5333	.57135	30

Item-Total Statistics

Nomor Pertanyaan	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	32.8000	14.028	.365	.790
2	32.8000	14.303	.397	.785
3	32.7667	11.357	.714	.737
4	32.9333	11.789	.690	.743
5	33.2667	13.030	.427	.785
6	32.6333	12.585	.542	.766
7	32.8333	14.075	.373	.788
8	32.5667	14.254	.397	.785
9	32.3333	14.161	.444	.781

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	30	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.776	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	3.5667	1.10433	30
VAR00002	3.2667	1.20153	30
VAR00003	3.4333	1.16511	30
VAR00004	3.4000	1.00344	30
VAR00005	3.3333	1.09334	30
VAR00006	3.7667	1.07265	30
VAR00007	4.1667	1.01992	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	21.3667	18.999	.507	.746
VAR00002	21.6667	18.851	.460	.756
VAR00003	21.5000	18.810	.488	.750
VAR00004	21.5333	18.257	.680	.713
VAR00005	21.6000	18.524	.572	.732
VAR00006	21.1667	19.799	.435	.760
VAR00007	20.7667	20.668	.366	.772

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Motivasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	30	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.934	27

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	4.2000	.80516	30
VAR00002	3.6667	1.09334	30
VAR00003	2.8333	1.34121	30
VAR00004	4.0667	.82768	30
VAR00005	4.3000	.95231	30
VAR00006	3.7333	1.08066	30
VAR00007	3.6333	.96431	30
VAR00008	3.3667	1.24522	30
VAR00009	3.8333	.94989	30
VAR00010	3.6667	1.12444	30
VAR00011	3.1000	1.02889	30
VAR00012	3.8333	.91287	30
VAR00013	3.3333	1.21296	30
VAR00014	3.9000	.75886	30
VAR00015	3.6667	.80230	30
VAR00016	3.4333	1.10433	30
VAR00017	3.7667	.89763	30
VAR00018	3.5667	1.10433	30
VAR00019	3.4667	1.00801	30
VAR00020	3.3667	.85029	30
VAR00021	3.3567	1.12903	30
VAR00022	3.2000	1.06350	30
VAR00023	4.0667	.86834	30
VAR00024	3.9333	.86834	30
VAR00025	4.0000	.83045	30
VAR00026	3.8333	.94989	30
VAR00027	3.6333	.96431	30

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	94.5667	257.220	.469	.933
VAR00002	95.1000	250.852	.518	.933
VAR00003	95.9333	239.926	.680	.931
VAR00004	94.7000	258.424	.408	.934
VAR00005	94.4667	252.326	.553	.932
VAR00006	95.0333	249.757	.558	.932
VAR00007	95.1333	254.464	.474	.933
VAR00008	95.4000	247.490	.534	.933
VAR00009	94.9333	248.685	.681	.931
VAR00010	95.1000	246.231	.637	.931
VAR00011	95.6667	251.057	.548	.932
VAR00012	94.9333	247.720	.746	.930
VAR00013	95.4333	242.323	.693	.930
VAR00014	94.8667	256.189	.544	.933
VAR00015	95.1000	257.817	.447	.933
VAR00016	95.3333	248.230	.590	.932
VAR00017	95.0000	251.379	.625	.931
VAR00018	95.2000	255.407	.378	.935
VAR00019	95.3000	250.838	.568	.932
VAR00020	95.4000	253.352	.588	.932
VAR00021	95.4000	247.628	.593	.932
VAR00022	95.5667	247.840	.627	.931
VAR00023	94.7000	255.941	.478	.933
VAR00024	94.8333	249.247	.729	.930
VAR00025	94.7667	255.289	.528	.933
VAR00026	94.9333	249.030	.669	.931
VAR00027	95.1333	251.844	.562	.932

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	30	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.903	19

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	3.3000	.98786	30
VAR00002	3.7333	1.08066	30
VAR00003	3.7667	1.00630	30
VAR00004	2.5667	1.19434	30
VAR00005	2.8333	1.23409	30
VAR00006	2.8333	1.34121	30
VAR00007	3.4000	1.03724	30
VAR00008	3.6000	1.22051	30
VAR00009	2.1667	.87428	30
VAR00010	3.9000	.95953	30
VAR00011	4.2667	.82768	30
VAR00012	4.0000	.83045	30
VAR00013	3.9333	1.01483	30
VAR00014	4.2667	.94443	30
VAR00015	3.3667	1.09807	30
VAR00016	3.3667	.92786	30
VAR00017	3.6667	1.02833	30
VAR00018	4.0333	.85029	30
VAR00019	3.9000	.84486	30

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	63.6000	119.766	.825	.891
VAR00002	63.1667	122.006	.645	.895
VAR00003	63.1333	126.947	.468	.900
VAR00004	64.3333	127.471	.359	.904
VAR00005	64.0667	117.168	.744	.892
VAR00006	64.0667	125.651	.370	.905
VAR00007	63.5000	126.466	.473	.900
VAR00008	63.3000	122.424	.543	.899
VAR00009	64.7333	129.237	.431	.901
VAR00010	63.0000	129.724	.363	.903
VAR00011	62.6333	126.102	.634	.897
VAR00012	62.9000	129.128	.464	.900
VAR00013	62.9667	122.516	.669	.895
VAR00014	62.6333	125.620	.570	.898
VAR00015	63.5333	125.223	.494	.900
VAR00016	63.5333	126.120	.556	.898
VAR00017	63.2333	121.495	.707	.894
VAR00018	62.8667	126.051	.618	.897
VAR00019	63.0000	126.690	.587	.898

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lampiran 3

No		Gaya Kepemimpinan									Motivasi																										
1	Admin	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	3	2	5	5	2	3	4	4	2	3	4	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	5	4	4	4	4
2	Admin	3	4	5	4	3	3	5	5	5	3	2	1	4	3	2	3	1	2	1	2	3	1	2	3	1	2	4	2	1	3	1	4	2	4	3	3
3	Admin	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	4	5	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	4	5	5	4	4
4	Civil	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	2	4	5	5	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
5	Civil	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	3	4	4	3	2	3	2	4	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
6	Electric	5	4	4	3	3	3	3	4	4	5	4	5	5	5	4	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5	5	3	5	5	5	5	5
7	Electric	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	5	5	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
8	Engineer	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3
9	Engineer	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	3	4	5	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5
10	Engineer	4	4	5	3	5	5	4	5	5	4	4	1	5	5	3	5	4	5	4	4	5	3	5	5	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4
11	Engineer	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	2	4	4	4	3	2
12	Heavy Eq	5	4	5	5	3	5	4	4	4	5	2	1	5	5	1	2	1	3	4	3	3	1	1	3	2	4	3	3	3	3	1	3	3	2	1	2
13	Heavy Eq	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4
14	Heavy Eq	3	4	2	3	3	2	3	4	4	3	3	1	4	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	1	2	3	3	2	3	2
15	Heavy Eq	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	1	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	1	1	2	1	2	2	3	3	2	2
16	Heavy Eq	4	4	3	4	2	4	5	4	4	3	3	2	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3
17	Heavy Eq	5	4	5	5	3	5	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4
18	Heavy Eq	4	3	3	3	4	5	3	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	5	3	4	2	5	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5
19	Heavy Eq	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	1	2	5	4	3	5	1	3	3	2	5	3	4	3	4	5	5	1	3	4	4	5	4	3	3	5
20	Heavy Eq	5	4	4	4	3	5	4	5	5	5	3	3	4	5	3	2	3	4	4	3	4	5	5	3	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5
21	Heavy Eq	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	5	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4
22	Heavy Eq	3	5	5	5	3	5	4	4	5	3	3	2	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3
23	Machanic	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5
24	Machanic	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	1	4	5	2	3	1	3	3	1	2	3	4	4	5	3	4	4	3	4	2	4	4	4	3	3
25	Painting	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	3	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5
26	Painting	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	3	3	3	5	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3
27	Painting	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	3	5	3	5	5	4	5	4	4	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	5	5
28	Painting	3	4	3	2	3	5	3	5	4	4	4	2	4	5	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	1	4	3	3	3	4	4	4	4	4
29	Painting	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	2	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5
30	Painting	5	4	3	4	3	5	4	5	5	5	2	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	5	4
31	Painting	4	4	3	3	3	4	4	3	5	5	2	2	5	4	5	4	3	5	5	4	5	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	5	5	3	5	4
32	Plant Service	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	5	5	5	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	2	2	4	4	3	4	3	2	4	3	2	3
33	Plant Service	3	4	5	4	3	3	5	5	4	4	4	2	4	5	5	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
34	Plant Service	5	4	5	5	5	5	5	4	3	5	3	2	5	5	2	3	1	2	3	3	3	1	5	3	2	4	2	4	4	2	2	5	5	5	5	4
35	Plant Service	4	3	3	3	3	3	4	4	5	3	2	1	3	4	3	1	1	2	2	2	2	1	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	2	3	3	2
36	Plant Service	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4
37	Plant Service	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3	4	4	5	5	3	3	3	4	1	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
38	Plant Service	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3	4	4	3	1	4	2	2	4	5	5	4	4
39	Plant Service	3	4	4	3	3	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	2	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	3
40	Produksi	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	3	4	4	5	3	5	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	5
41	Produksi	4	4	5	3	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	5	3	5	4	4	2	4	4	4	4	3	4	2	3	3	4	3	4	3	5	4	4
42	Produksi	4	4	4	4	3	4	3	5	4	5	5	4	3	5	3	5	4	5	4	3	4	4	3	5	3	5	2	4	3	3	3	4	5	5	4	4
43	Produksi	5	4	5	5	3	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	4	5	5	5
44	Produksi	4	5	5	4	4	5	5	5	4	3	3	3	4	5	5	4	4	5	3	2	5	5	5	5	3	4	3	4	5	3	4	5	4	5	3	4

No		Budaya							Kepuasan																		
1	Admin	3	3	1	3	3	4	4	3	3	2	2	2	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4
2	Admin	4	2	1	2	1	1	3	2	3	4	2	1	5	5	2	3	4	3	3	2	1	1	2	3	3	2
3	Admin	2	4	4	3	2	5	4	3	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4
4	Civil	4	4	3	2	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4
5	Civil	4	3	4	2	3	5	5	3	3	3	4	2	2	3	5	2	4	3	3	2	5	2	2	2	5	4
6	Electric	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	2	4	5	5	1	3	5	4	4	4	5	3	5	4	4	5
7	Electric	4	4	3	2	3	4	1	3	4	4	3	3	2	2	4	3	3	3	3	4	4	5	4	4	5	4
8	Engineer	3	3	2	2	4	4	4	2	2	5	3	2	4	2	3	2	4	4	4	3	4	2	3	3	4	4
9	Engineer	3	3	4	3	3	5	5	3	4	4	4	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	4	3	4
10	Engineer	3	5	4	4	5	5	5	3	4	3	2	3	4	3	5	1	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4
11	Engineer	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	2	2	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
12	Heavy Eq	3	5	2	2	3	3	1	2	3	2	1	1	5	2	1	3	5	3	4	2	5	3	1	3	3	4
13	Heavy Eq	2	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	Heavy Eq	2	3	2	3	3	3	5	1	2	3	1	1	4	2	3	1	4	4	3	4	4	2	3	3	3	3
15	Heavy Eq	2	2	4	3	2	3	2	2	1	3	1	1	1	1	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3
16	Heavy Eq	4	3	3	3	4	4	4	2	3	2	2	2	5	2	2	2	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4
17	Heavy Eq	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5
18	Heavy Eq	4	3	2	4	3	5	5	3	3	4	2	3	2	4	3	2	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
19	Heavy Eq	3	3	5	4	3	3	4	3	3	4	2	2	3	4	5	5	5	5	5	3	3	2	2	3	4	4
20	Heavy Eq	3	3	3	4	3	3	3	3	5	5	3	5	3	3	5	5	5	4	3	3	5	3	5	3	4	4
21	Heavy Eq	2	2	3	3	4	4	3	4	4	4	3	2	2	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4
22	Heavy Eq	4	3	3	3	4	4	4	2	3	2	2	2	5	2	2	2	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4
23	Machanic	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	2	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4
24	Machanic	[illegible]	4	2	3	4	4	5	2	1	3	2	1	2	2	3	2	3	4	3	3	3	3	4	5	5	4
25	Painting	5	5	5	4	5	5	5	3	3	4	3	1	2	1	5	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5
26	Painting	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3
27	Painting	5	5	3	5	5	5	4	2	3	1	1	1	3	3	3	1	4	5	3	5	4	3	2	3	5	5
28	Painting	1	4	3	3	3	4	4	2	3	2	2	2	3	2	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	Painting	3	3	3	3	5	5	4	2	2	2	1	3	3	3	3	1	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4
30	Painting	3	4	4	3	3	4	3	3	2	2	2	2	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
31	Painting	3	3	3	3	4	5	4	2	2	2	1	3	3	3	3	1	4	5	5	5	5	5	3	4	4	4
32	Plant Service	3	3	4	2	4	4	3	2	2	3	2	2	1	1	1	3	3	5	5	4	4	4	3	2	3	2
33	Plant Service	4	4	3	2	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4
34	Plant Service	5	3	2	3	4	5	5	1	2	3	1	3	1	1	3	3	5	5	3	2	2	3	2	3	4	3
35	Plant Service	3	1	1	1	1	5	4	3	3	2	1	1	5	1	5	1	1	5	5	3	2	1	2	4	2	1
36	Plant Service	3	4	5	5	3	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	2	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5
37	Plant Service	4	3	1	3	5	5	5	4	5	5	4	3	4	1	4	3	5	5	5	3	4	3	4	5	4	3
38	Plant Service	3	5	4	3	3	5	4	3	3	3	3	2	3	3	5	2	4	3	3	2	5	2	2	2	5	4
39	Plant Service	4	4	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	1	5	1	2	5	4	4	4	5	3	5	4	4	5
40	Produksi	4	3	4	3	5	4	4	3	4	4	3	3	5	2	4	5	3	3	3	4	4	5	4	4	5	4
41	Produksi	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	2	3	3	4	4	2	4	5	3	4	4	3	3	4	4	3
42	Produksi	2	3	4	3	3	4	5	3	3	3	3	4	1	3	4	2	3	4	4	4	5	3	3	3	4	3
43	Produksi	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	2	3	3	4	4	2	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4
44	Produksi	4	5	4	4	3	5	5	4	4	3	1	3	3	4	4	2	5	5	5	5	5	3	3	4	5	4

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

No		Gaya Kepemimpinan									Motivasi																											Budaya							Kepuasan																		
45	Produksi	3	4	2	3	3	2	3	4	4	5	5	3	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	1	4	5	5	4	5	5	4	4	4	3	5	5	4	4	2	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5
46	Produksi	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3
47	Produksi	4	4	3	4	2	4	5	4	4	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
48	Produksi	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	3	5	3	4	4	3	4	4	4	3	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	3	3	5	2	2	5	5	3	4	4	4	5	4	5
49	Produksi	4	3	3	3	4	5	3	4	5	5	5	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	4	1	2	3	4	4	3	2	4	4	4	4	1	2	3	3	5	2	1	1	1	1	3	3	3	4	4	3	3	2	2	3	4	4
50	Produksi	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	3	5	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	3	5	5	5	5	2	5	3	3	4	1	3	5	4	5	5	2	4	5	5	5
51	Produksi	5	4	4	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	4	3	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	3	4	5	1	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
52	Produksi	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	3	2	3	5	2	3	1	2	3	3	3	1	5	3	2	4	2	4	4	2	2	5	5	5	5	4	4	3	2	3	4	5	5	2	3	3	1	3	2	4	4	2	4	5	3	4	4	3	3	4	4	3
53	Produksi	3	5	5	5	3	5	4	4	5	3	2	1	3	4	3	1	1	2	2	2	2	1	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	2	3	3	2	1	1	1	1	1	2	2	3	3	3	1	4	2	3	4	3	3	4	4	4	5	3	3	3	4	3
54	Produksi	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	2	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	3	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	3	5	4	4	1	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4
55	Produksi	4	4	3	3	3	4	4	3	5	4	4	4	3	4	5	3	5	4	4	2	4	4	4	4	3	4	2	3	3	4	3	4	3	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	3	5	5	5	5	5	3	3	4	5	4
56	Produksi	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	4	1	2	3	4	4	3	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5
57	Produksi	4	4	4	4	3	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	3	5	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	2	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3
58	Produksi	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	3	4	4	1	5	4	4	4	5	5	5	5	3	5	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
59	Produksi	3	4	3	2	3	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	2	4	3	5	5	3	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	2	1	5	4	4	4	4	4	5	4	2	3	5	3	5	1	2	5	5	3	4	4	4	5	4	5
60	Produksi	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	4	5	3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5	3	4	5	4	3	5	4	4	3	5	2	3	1	2	2	3	3	3	4	4	3	3	2	2	3	4	4
61	Produksi	5	4	3	4	3	5	4	5	5	5	3	2	5	5	2	3	4	4	2	3	4	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	5	4	4	4	4	5	3	4	3	3	4	4	5	5	5	2	5	5	3	4	2	3	5	4	5	5	2	4	5	5	5
62	Produksi	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3	2	1	4	3	2	3	1	2	1	2	3	1	2	3	1	2	4	2	1	3	1	4	2	4	3	3	3	2	1	2	1	1	4	4	4	4	1	2	2	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3
63	Produksi	3	4	5	4	3	3	5	5	4	5	4	3	4	5	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	4	5	5	4	4	4	4	4	3	2	2	4	5	5	5	3	3	2	3	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
64	Produksi	5	4	5	5	5	5	5	4	3	3	3	1	4	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	1	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	5	3	3	5	1	3	1	3	3	2	4	5	5	5	5	5	3	3	3	4
65	Produksi	4	3	3	3	3	3	4	4	5	3	3	3	2	1	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	1	1	2	1	2	2	3	3	2	2	4	2	4	3	2	3	5	4	4	4	5	2	5	4	5	2	4	5	4	4	5	4	3	5	5	5
66	Produksi	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	2	3	2	3	1	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	4	3	4	3
67	Produksi	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	1	4	5	2	3	1	3	3	1	2	3	4	4	5	3	4	4	3	4	2	4	4	4	3	3	3	4	2	3	4	4	5	4	5	4	1	4	5	5	5	3	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5
68	Produksi	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	5	3	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	2	1	5	2	2	2	3	2	1	5	5	4	5	5	3	4	1	4	4
69	Produksi	3	4	4	3	3	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	5	3	4	2	5	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	3	3	2	4	3	5	5	3	3	2	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4
70	Produksi	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	3	2	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	2	3	4	1	1	2	5	2	2	4	3	3	2	1	1	2	3	3	2
71	Produksi	4	4	5	3	5	5	4	5	4	4	4	2	4	4	2	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	5	4	3	3	3	3	2	2	3	4	1	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4
72	Produksi	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	3	3	3	5	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	5	4	4	3	3	3	5	2	2	5	3	2	2	3	3	2	4	4	4	3	4	2	3	3	4	4
73	Produksi	5	4	5	5	3	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	3	5	3	5	5	4	5	4	4	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	4	4	1	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	2	3	4	3	4
74	Produksi	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	2	4	5	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	2	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4
75	Produksi	3	4	2	3	3	2	3	4	4	5	2	2	5	4	5	4	3	5	5	4	5	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	5	5	3	5	4	4	3	3	3	4	5	2	3	3	4	2	2	3	3	4	1	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
76	Produksi	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	1	2	5	4	3	5	1	3	3	2	5	3	4	3	4	5	5	1	3	4	4	5	4	3	3	5	2	3	5	4	3	3	4	2	2	3	2	2	1	1	1	1	3	5	5	4	4	4	3	2	3	2
77	Produksi	4	4	3	4	2	4	5	4	4	5	3	3	4	5	3	2	3	4	4	3	4	5	5	3	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	2	3	3	4	3	3	3	2	3	2	2	1	3	2	1	1	5	3	4	2	5	3	1	3	3	4
78	Produksi	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	3	5	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
79	Produksi	4	3	3	3	4	5	3	4	5	5	2	1	5	5	1	2	1	3	4	3	3	1	1	3	2	4	3	3	3	3	1	3	3	2	1	2	3	5	2	2	3	3	1	2	3	2	1	1	5	2	1	3	5	3	4	2	5	3	1	3	3	4
80	Produksi	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	3	4	4	4	3	4	4	3	2	3	2	4	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	5	5	3	3	2	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
81	Produksi	5	4	4	4	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	3	5	3	4	4	3	5	3	4	5	5	3	5	4	5
82	Produksi	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2	2	2	2	1	3	3	2	2	2	4	4	3	2	3	3	4	2	2	2	2	1	2	2	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3
83	Produksi	3	5	5	5	3	5	4	4	5	4	3	2	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3
84	Produksi	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	2	4	4	2	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	5	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
85	Produksi	4	4	3	3	3	4	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	3	4	3	1	5	4	4	4	5	4	4	4	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3
86	Produksi	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	2	4	3	5	5	3	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	3	1	5	4	4	4	5	5	5	5	1	3	2	3	4	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4
87	QC	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	4	3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	3	2	5	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	3	4	5	5	3	3	5	3	3	3	3	3	1	4	5	5	5	5	5	3	3	3	4
88	QC	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	2	5	4	4	5	3	4	3	3	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	2	3	4	5	1	4	5	4	4	5	4	3	5	5	5
89	QC	3	4	3	2	3	5	3	5	5	5	3	2	4	3	5	4	3	5	5	3	3	2	3	4	5	4	4	4	3	5	3	3	4	4	3	2	5	1	1	3	2	3	5	2	3	2	1	1	1	2	3	2	2	3	3	3	3	2	4	3	4	3
90	Safety	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	2	1	5	5	3	3	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	4	1	5	2	3	1	3	4	5	5	5	4	5	2	3	5	4	4	5	4	4	4	3	5	5	3	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5
91	Safety	5	4	3	4	3	5	4	5	4	3	4	5	3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5	3	1	5	1	3	5	4	5	2	1	5	2	2	1	3	2	4	5	5	4	5	5	3	4	1	4	4

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

Lampiran 4

Hasil Uji Normalitas

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Kepemimpinan, Budaya(a)	.	Enter

a All requested variables entered.
b Dependent Variable: Kepuasan

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.583(a)	.339	.317	9.12700

a Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Budaya
b Dependent Variable: Kepuasan

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3724.720	3	1241.573	14.904	.000(a)
	Residual	7247.280	87	83.302		
	Total	10972.000	90			

a Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Budaya
b Dependent Variable: Kepuasan

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20.072	10.494		1.913	.059
	Kepemimpinan	.163	.261	.056	.625	.533
	Budaya	.402	.319	.169	1.260	.211
	Motivasi	.295	.090	.432	3.265	.002

a Dependent Variable: Kepuasan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

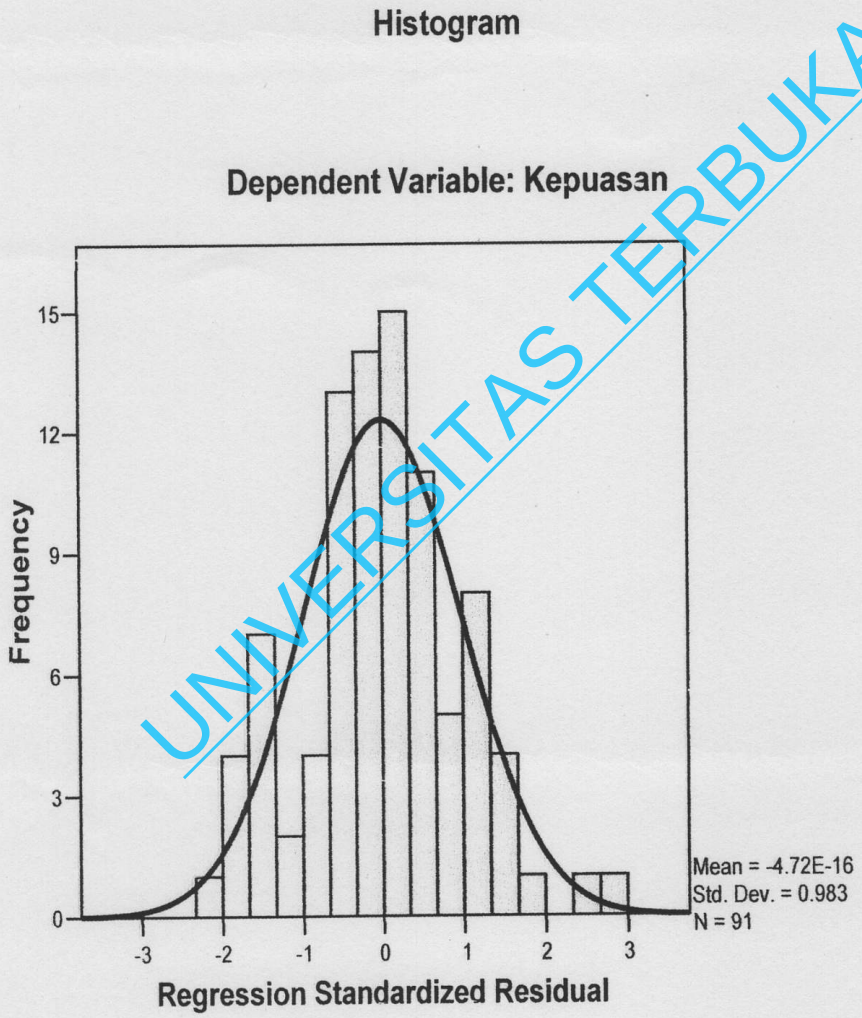
14/41161.pdf

Residuals Statistics(a)

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	49.9776	77.4781	66.0000	6.43318	91
Residual	-19.98410	25.59709	.00000	8.97359	91
Std. Predicted Value	-2.491	1.784	.000	1.000	91
Std. Residual	-2.190	2.805	.000	.983	91

a Dependent Variable: Kepuasan

Charts



UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Predicted Value
N		91
Normal Parameters(a,b)	Mean	66.0000000
	Std. Deviation	6.43317830
Most Extreme Differences	Absolute	.061
	Positive	.048
	Negative	-.061
Kolmogorov-Smirnov Z		.582
Asymp. Sig. (2-tailed)		.887

a Test distribution is Normal.
b Calculated from data.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

Lampiran 5

Uji Multikolinieritas

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Kepemimpinan, Budaya(a)	.	Enter

a All requested variables entered.
b Dependent Variable: Kepuasan

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.583(a)	.339	.317	9.12700

a Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Budaya
b Dependent Variable: Kepuasan

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3724.720	3	1241.573	14.904	.000(a)
	Residual	7247.280	87	83.302		
	Total	10972.000	90			

a Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Budaya
b Dependent Variable: Kepuasan

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	20.072	10.494		1.913	.059		
	Kepemimpinan	.163	.261	.056	.625	.533	.943	1.061
	Budaya	.402	.319	.169	1.260	.211	.420	2.382
	Motivasi	.295	.090	.432	3.265	.002	.435	2.300

a Dependent Variable: Kepuasan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Coefficient Correlations(a)

Model			Motivasi	Kepemimpinan	Budaya
1	Correlations	Motivasi	1.000	.046	-.745
		Kepemimpinan	.046	1.000	-.191
		Budaya	-.745	-.191	1.000
	Covariances	Motivasi	.008	.001	-.021
		Kepemimpinan	.001	.068	-.016
		Budaya	-.021	-.016	.102

a Dependent Variable: Kepuasan

Collinearity Diagnostics(a)

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Kepemimpinan	Budaya	Motivasi
1	1	3.963	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.024	12.722	.07	.12	.18	.08
	3	.008	22.923	.07	.14	.66	.65
	4	.005	29.238	.86	.74	.17	.27

a Dependent Variable: Kepuasan

Residuals Statistics(a)

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	49.9776	77.4781	66.0000	6.43318	91
Residual	-19.98410	25.59709	.00000	8.97359	91
Std. Predicted Value	-2.491	1.784	.000	1.000	91
Std. Residual	-2.190	2.805	.000	.983	91

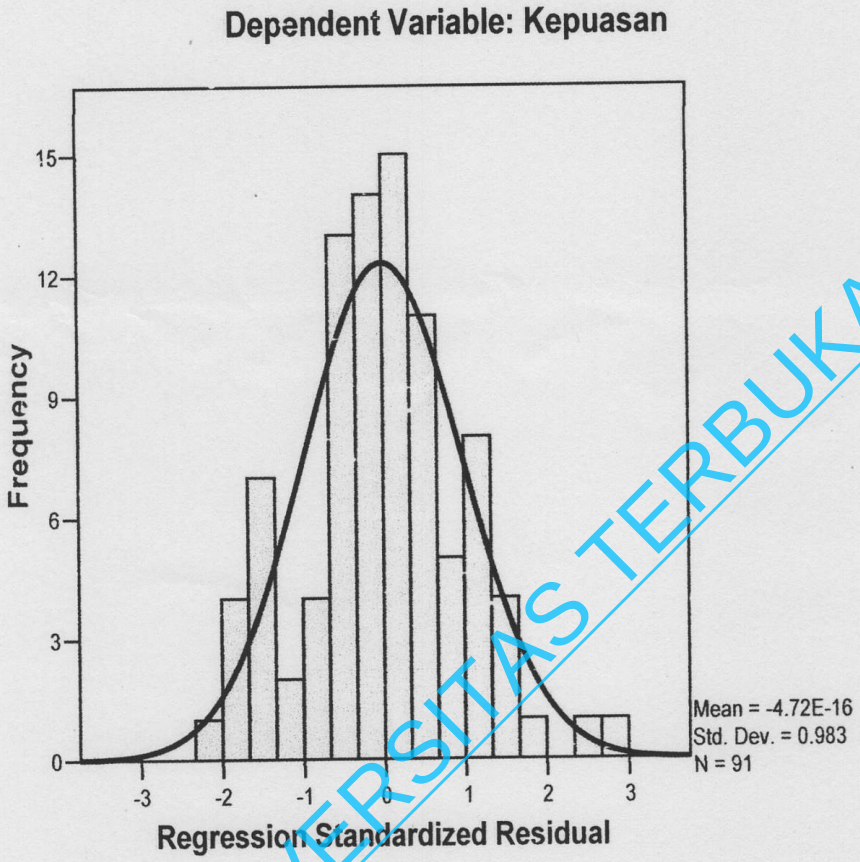
a Dependent Variable: Kepuasan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41161.pdf

Histogram



UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lampiran 6

Regression

Notes

Output Created		26-APR-2011 09:34:16
Comments		
Input	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	91
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Kepuasan /METHOD=ENTER Kepemimpinan Budaya Motivasi /RESIDUALS HIST(ZRESID) /SAVE PRED .
Resources	Elapsed Time	0:00:00.13
	Memory Required	1948 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	312 bytes
Variables Created or Modified	PRE_1	Unstandardized Predicted Value

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Kepemimpinan, Budaya(a)	.	Enter

a All requested variables entered.
b Dependent Variable: Kepuasan

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.583(a)	.339	.317	9.12700

a Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Budaya
b Dependent Variable: Kepuasan

ANCVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3724.720	3	1241.573	14.904	.000(a)
	Residual	7247.280	87	83.302		
	Total	10972.000	90			

a Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Budaya
b Dependent Variable: Kepuasan

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20.072	10.494		1.913	.059
	Kepemimpinan	.163	.261	.056	.625	.533
	Budaya	.402	.319	.169	1.260	.211
	Motivasi	.295	.090	.432	3.265	.002

a Dependent Variable: Kepuasan

UNIVERSITAS TERBUKA

Residuals Statistics(a)

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	49.9776	77.4781	66.0000	6.43318	91
Residual	-19.98410	25.59709	.00000	8.97359	91
Std. Predicted Value	-2.491	1.784	.000	1.000	91
Std. Residual	-2.190	2.805	.000	.983	91

a Dependent Variable: Kepuasan

UNIVERSITAS TERBUKA