

**PENGARUH KOMPENSASI, KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL, DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA
PERUM PERUMNAS PUSAT**

**IRWAN SAPUTRA
8215112385**



**Skripsi Ini Disusun Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi**

**PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN
KONSENTRASI SUMBER DAYA MANUSIA
JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2015**

**THE EFFECT OF COMPENSATION, TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP, AND ORGANIZATIONAL CULTURE TO
EMPLOYEE JOB SATISFACTION IN CENTER PERUM
PERUMNAS**

**IRWAN SAPUTRA
8215112385**



**Skripsi is Written As Part Of Bachelor Degree in Economics
Accomplishment**

**STUDY PROGRAM OF S1 MANAGEMENT
MAJOR IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
DEPARTMENT OF MANAGEMENT
FACULTY OF ECONOMICS
STATE UNIVERSITY OF JAKARTA
2015**

ABSTRAK

Irwan Saputra, 2015; Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Perum Perumnas Pusat. Skripsi, Jakarta: Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, Program Studi Manajemen, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta.

Tujuan penelitian ini adalah: 1) Untuk mengetahui gambaran kompensasi, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja karyawan Perum Perumnas Pusat. 2) Untuk mengetahui pengaruh antara kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Perumnas Pusat. 3) Untuk mengetahui pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Perumnas Pusat. 4) Untuk mengetahui pengaruh antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Perumnas Pusat. 5) Untuk mengetahui pengaruh antara kompensasi, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja Perum Perumnas Pusat. Penelitian dilakukan terhadap 98 karyawan Perum Perumnas Pusat. Teknik pengumpulan data menggunakan metode survey yaitu menyebarkan kuisioner yang kemudian diolah dengan program SPSS 20.0. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan explanatory. Hasil dari regresi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($28,018 > 2,70$) dan signifikansi ($0,000 < 0,05$). Nilai R^2 sebesar 0,445 atau (44,5%). Hal ini menunjukkan bahwa 44,5% kepuasan kerja dijelaskan oleh kompensasi, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sedangkan sisanya sebesar 55,50% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain.

Kata kunci: Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja

ABSTRACT

Irwan Saputra, 2015; The Effect of Compensation, Transformational Leadership, and Organizational Culture to Employee Job Satisfaction in Center Perum Perumnas. Thesis, Jakarta: Concentration in Human Resource Management, Management Studies Program, Department of Management, Faculty of Economics, State University of Jakarta.

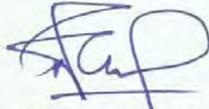
The purpose of this study is: 1. To know the description of compensation, transformational leadership, organizational culture and job satisfaction of employee in Center Perum Perumnas. 2. To determine the effect of compensation to job satisfaction of employee in Center Perum Perumnas. 3. To determine the effect of transformational leadership on job satisfaction of employee in Center Perum Perumnas. 4. To determine the influence of organizational culture on job satisfaction of employee in Center Perum Perumnas. 5. To determine the effect of compensation, transformational leadership, and organizational culture on job satisfaction of employee in Center Perum Perumnas.. Research conducted on 98 employees of Center Perum Perumnas. Data collection techniques using a survey method that is spreading questionnaire which is then processed with SPSS 20.0 program. This research using descriptive and explanatory analysis. Results of regression showed that there are a positive and significant influence among the compensation on job satisfaction, a positive and significant correlation between transformational leadership on job satisfaction, a positive and significant correlation between organizational culture on job satisfaction. Compensation, Transformational Leadership, and Organizational Culture simultaneously positive and significant impact on Job Satisfaction to the value of F count $> F$ table ($28,018 > 2,70$) and significant ($0.000 < 0.05$). R^2 values of 0,445 or (44,5%). This shows that 44,5% of job satisfaction is explained by factors working environment and job satisfaction while the remaining 55,50% influenced or explained by other variables.

Keywords: Compensation, Transformational Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction

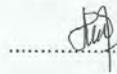
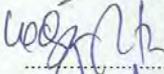
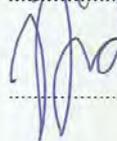
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Penanggung Jawab

Dekan Fakultas Ekonomi



Dr. Dedi Purwana ES., M.Bus
NIP. 19671207 199203 1 001

Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
1. <u>Dr. Gatot Nazir Ahmad, S.Si, M.Si</u> NIP. 19720506 200604 1 002	Ketua		11 Januari 2016
2. <u>Dra. Sholikhah, MM</u> NIP. 19620623 199003 2 001	Sekretaris		11 Januari 2016
3. <u>Dr. I Ketut R Sudiardhita, M.Si</u> NIP. 19560207 198602 1 001	Penguji Ahli		11 Januari 2016
4. <u>Widya Parimita, SE, MPA</u> NIP. 19700605 200112 2 001	Pembimbing 1		11 Januari 2016
5. <u>Agung Wahyu Handaru, ST, MM</u> NIP. 19781127 200604 1 001	Pembimbing 2		11 Januari 2016

Tanggal Lulus:

11 Januari 2016

PERNYATAAN ORISINALITAS

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini merupakan karya asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik sarjana, baik di Universitas Negeri Jakarta maupun di Perguruan Tinggi lain.
2. Skripsi ini belum dipublikasikan, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, 11 Januari 2016

Yang membuat pernyataan



Irwan Saputra

No. Reg. 8215112385

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya ucapkan kepada Allah SWT karena atas berkat dan rahmat dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Perum Perumnas Pusat. Skripsi ini disusun oleh peneliti dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta (FE UNJ).

Saya menyadari bahwa skripsi yang saya tulis ini bukan merupakan suatu yang instan. Namun merupakan buah dari suatu proses yang relatif panjang, menyita segenap waktu, tenaga dan pikiran. Skripsi ini mungkin tidak akan terselesaikan tanpa bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu peneliti dalam penyusunan skripsi ini, khususnya kepada:

1. Widya Parimita, SE, MPA selaku Dosen Pembimbing Skripsi
2. Agung Wahyu Handaru, ST, MM selaku Dosen Pembimbing Skripsi
3. Dr. Dedi Purwana ES., M.Bus, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta
4. Dra. Umi Mardiyati, M. Si selaku Ketua Jurusan Manajemen
5. Dr. Gatot Nazir Ahmad, S.Si, M.Si sebagai Ketua Program Studi S1 Manajemen
6. Dr. Hamidah, SE., M.Si Sebagai Dosen Pembimbing Akademik

7. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi UNJ yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah memberikan banyak ilmu selama perkuliahan
8. Untuk Bapak dan Ibu tersayang, Chairil Anwar dan Eka Yuniarsih yang selalu memberikan dukungan serta motivasi yang tidak pernah bosan, doa yang tiada henti selalu untuk saya, dan telah banyak sekali berkorban untuk saya.
9. Seluruh karyawan Perum Perumnas Pusat yang telah mengisi kuisisioner, wawancara dan membantu peneliti selama proses penelitian
10. Teman-teman Jurusan Manajemen khususnya kelas Reguler B yang membantu memberikan semangat serta bantuan.

Dalam penulisan skripsi ini peneliti menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kesempurnaan. Sehingga, peneliti menerima saran dan kritik yang membangun dari semua pihak. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para peneliti maupun pembaca.

Jakarta, 11 Januari 2016

Peneliti

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
<i>ABSTRACT</i>	ii
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	14
1.3 Tujuan Penelitian	15
1.4 Manfaat Penelitian	15
BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR, DAN HIPOTESIS	
2.1 Kajian Pustaka	17
2.1.1 Kepuasan Kerja	17
2.1.2 Kompensasi	24
2.1.3 Kepemimpinan Transformasional	35
2.1.3 Budaya Organisasi.....	46
2.2 Review Penelitian Relevan.....	53
2.3 Kerangka Berpikir	77
2.4 Hipotesis	82

BAB III OBJEK DAN METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Objek dan Ruang Lingkup Penelitian.....	84
3.1.1 Profil Perusahaan.....	84
3.1.2 Waktu dan Tempat Penelitian	86
3.2 Metode Penelitian.....	86
3.3 Operasional Variabel.....	87
3.3.1 Variabel Penelitian	87
3.3.2 Skala Pengukuran	91
3.4 Metode Penentuan Populasi dan Sampel.....	92
3.5 Metode Pengumpulan Data	95
3.6 Metode Analisis.....	96
3.6.1 Uji Instrumen.....	97
3.6.3 Uji Asumsi Klasik	98
3.6.4 Analisis Regresi.....	100

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Unit Analisis.....	106
4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan	109
4.2.1 Hasil Pengujian Instrumen	109
4.2.1.1 Uji Validitas	109
4.2.1.2 Uji Reliabilitas	112
4.2.2 Analisis Deskriptif.....	113
4.2.2.1 Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja.....	114
4.2.2.2 Analisis Deskriptif Kompensasi.....	117
4.2.2.3 Analisis Deskriptif Kep. Transformasional .	120
4.2.2.4 Analisis Deskriptif Budaya Organisasi	123
4.2.3 Uji Asumsi Klasik	126
4.2.3.1 Uji Normalitas.....	126
4.2.3.2 Uji Linearitas.....	127
4.2.3.3 Uji Multikolinearitas	130
4.2.3.4 Uji Heterokedastisitas	131
4.2.4 Hasil Uji Regresi	132

4.2.4.1 Hasil Uji Regresi Linear Berganda	132
4.2.4.2 Hasil Uji F	136
4.2.4.3 Hasil Analisis Koefisien Determinasi	137
4.2.5 Interpretasi Hasil Penelitian	138
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	142
5.2 Saran	144
5.2.1 Saran Untuk Penelitian Lanjutan	144
5.2.2 Saran Untuk Perum Perumnas	145
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Judul	Halaman
Tabel 1.1 Jumlah Keterlambatan Masuk Karyawan	6
Tabel 1.2 Hasil Pra Riset.....	7
Tabel 1.3 Hasil Survey Kep. Transformasional dan Transaksional.....	11
Tabel 2.1 Matriks Penelitian Terdahulu.....	74
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel Penelitian	90
Tabel 3.2 Bobot Skor Skala Likert.....	92
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	106
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	107
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	108
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	108
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas.....	110
Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas.....	113
Tabel 4.7 Hasil Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja	114
Tabel 4.8 Hasil Analisis Deskriptif Kompensasi	118
Tabel 4.9 Hasil Analisi Deskriptif Kep. Transformasional.....	120
Tabel 4.10 Hasil Analisi Deskriptif Budaya Organisasi	123
Tabel 4.11 Hasil Uji Normalitas	126
Tabel 4.12 Hasil Uji Linearitas Kompensasi dengan Kepuasan Kerja	128

Tabel 4.13 Hasil Uji Linearitas Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja	128
Tabel 4.14 Hasil Uji Linearitas Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja.....	129
Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolinearitas.....	130
Tabel 4.14 Hasil Uji Heterokedastisitas.....	131
Tabel 4.15 Hasil Persamaan Regresi Linear Berganda.....	132
Tabel 4.16 Hasil Uji F.....	137
Tabel 4.17 Hasil Analisis Determinasi	138
Tabel 4.18 Interpretasi Hasil Pengujian	138

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul	Halaman
Gambar 2.1	Keterkaitan Variabel	47
Gambar 3.1	Logo Perum Perumnas	85

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian
- Lampiran 2 Tabulasi Data Penelitian
- Lampiran 3 Hasil Uji Validitas
- Lampiran 4 Hasil Uji Reliabilitas
- Lampiran 5 Hasil Analisis Deskriptif
- Lampiran 6 Hasil Uji Asumsi Klasik
- Lampiran 7 Analisis Regresi Linier Berganda
- Lampiran 8 Surat Persetujuan Seminar Proposal
- Lampiran 9 Surat Persetujuan Seminar Hasil
- Lampiran 10 Surat Persetujuan Sidang Skripsi

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Membentuk organisasi yang kuat, merupakan kunci suksesnya sebuah organisasi. Organisasi yang kuat, bisa didapatkan dari efektivitas dan efisiensi organisasi dalam melakukan setiap pekerjaannya. Organisasi yang efektif dan efisien, tentunya bisa kita peroleh jika organisasi mampu mengolah karyawan dengan sebaik mungkin.

Oleh karena itu, pandangan dan juga perasaan individu terhadap pekerjaannya harus tetap terjaga pada sisi positif dari pekerjaannya, dengan kata lain individu tersebut harus memiliki dan menjaga kepuasan kerjanya agar produktivitas dapat terus ditingkatkan. Seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya. Rasa kepuasan dalam bekerja dapat diperoleh dari pemberian kompensasi yang layak, gaya kepemimpinan dalam organisasi, budaya organisasi, dan sebagainya.

Kepuasan kerja yang tinggi sangat memungkinkan untuk mendorong terwujudnya tujuan organisasi. Sementara tingkat kepuasan kerja yang rendah merupakan ancaman yang akan membawa dampak buruk pada organisasi baik secara langsung maupun secara perlahan. Kepuasan kerja yang tinggi atau baik akan membuat karyawan semakin loyal kepada organisasi. Semakin termotivasi dalam bekerja, dan bekerja dengan rasa tenang serta nyaman.

Selain itu kepuasan kerja berperan penting dalam kemampuan organisasi untuk menarik dan memelihara karyawan yang berkualitas. Kepuasan kerja juga dapat berfungsi untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, menurunkan tingkat absensi, meningkatkan produktivitas, meningkatkan loyalitas karyawan dan mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja terutama karyawan ahli / *professional*. Karyawan yang tidak merasa puas terhadap pekerjaannya, cenderung akan melakukan penarikan atau penghindaran diri dari situasi-situasi pekerjaan baik yang bersifat fisik maupun psikologis.

Organisasi harus memperhatikan kesejahteraan para karyawannya, salah satu caranya adalah dengan adanya sistem balas jasa yang seimbang serta dinamis. Melalui sistem balas jasa tersebut, diharapkan adanya kepuasan kerja bagi karyawan.

Karyawan tentu saja mengharapkan adanya timbal balik berupa penghargaan atas kontribusi yang dilakukannya terhadap organisasi. Bentuk penghargaan yang diharapkan karyawan tersebut dalam bentuk program kompensasi yang sesuai misalnya yang langsung berupa upah, gaji, komisi, dan bonus serta tidak langsung berupa asuransi, pensiun, cuti, pendidikan dan lain sebagainya.

Manusia mempunyai kebutuhan hidupnya masing-masing; baik itu sandang, pangan, maupun papan. Entah itu yang bersifat primer, sekunder, maupun tersier. Guna memenuhi kebutuhan hidupnya, manusia rela bekerja sekeras dan se-lama mungkin selama ia sanggup.

Di lain sisi, manusia dituntut bekerja ekstra karena jaman sekarang yang semakin sulit. Harga kebutuhan barang-barang pokok misalnya, semakin lama semakin tinggi. Hal itu disebabkan karena nilai tukar rupiah terhadap dollar mengalami depresiasi. Keadaan tersebut dikarenakan bahan baku dan barang modal industri domestik banyak tergantung impor. Dengan terdepresiasinya rupiah terhadap dollar AS, mengimpor bahan baku akan menjadi semakin mahal.

Selain itu, biaya pendidikan anak yang semakin mahal adalah salah satu faktor mengapa manusia rela berjuang mengumpulkan uang sedikit demi sedikit guna menyekolahkan anak-anaknya. Memang tidak bisa kita pungkiri dan kesampingkan, bahwa pendidikan sangat penting guna suksesnya anak di masa depan nanti. Dengan pendidikan yang layak, pola pikir manusia juga akan lebih cerdas dalam menghadapi segala tantangan kehidupan. Masalah-masalah mengenai kebutuhan manusia tadi, erat kaitannya dengan pemberian kompensasi dari organisasi.

Manusia merupakan makhluk sosial yang tidak dapat hidup sendiri, manusia juga diciptakan untuk menjadi seorang pemimpin. Di dalam kehidupan nyata, manusia harus selalu berinteraksi dan beradaptasi dengan sesama maupun dengan lingkungan. Karena manusia merupakan makhluk sosial yang tidak dapat hidup sendiri sehingga manusia harus hidup berorganisasi. Hal itu ditujukan agar manusia dapat bersosialisasi dengan sesamanya manupun lingkungannya.

Oleh sebab itu di antara para anggota organisasi tentulah membutuhkan seseorang yang bisa memimpin organisasi itu, sebab jika tidak ada pemimpin maka akan terpecah belah lah organisasi tersebut. Untuk mengelolanya,

diperlukan pemimpin yang mempunyai jiwa kepemimpinan yang baik serta dapat menjadi panutan untuk anggota kelompoknya

Fungsi kepemimpinan pada sebuah organisasi sangatlah penting karena dengan kepemimpinan yang baik serta bijak, organisasi dapat mencapai tujuannya melalui jalan dan cara yang benar. Memahami dengan baik mengenai konsep-konsep kepemimpinan sangat membantu seseorang dan organisasi bekerja lebih efektif serta efisien dalam mencapai tujuan dan kondisi yang diinginkan.

Kepemimpinan yang efektif serta efisien akan terwujud apabila pemimpin menelaah dengan sistem yang cerdas. Seorang pemimpin yang efektif dan efisien adalah seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi orang lain agar dapat bekerja sama dengan baik, untuk mencapai hasil yang memuaskan dan keberhasilan organisasi yang dipimpinnya.

Keberadaan pemimpin dalam suatu organisasi sangatlah utama. Hal ini sangat berkaitan penting dengan tujuan dan arah kebijakan organisasi yang akan dijalaninya. Oleh sebab itu diperlukan hadirnya seorang pemimpin yang mampu memotivasi anggota-anggotanya untuk menjadi inovatif dan kreatif.

Seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi bawahannya untuk melaksanakan tugas yang diperintahkan tanpa paksaan sehingga bawahan secara sukarela akan berperilaku dan berkinerja sesuai tuntutan organisasi melalui arahan pimpinannya. Gaya kepemimpinan dalam organisasi akan mempengaruhi organisasi dan terciptanya suatu budaya organisasi.

Salah satu kewajiban pemimpin adalah memahami apa yang dihadapi dan apa yang dikerjakan dalam memanageri suatu budaya. Budaya bermula dari

para pemimpin yang menanamkan nilai-nilai dan asumsi yang dianut ke dalam kelompoknya. Budaya organisasi dapat menjadi alat utama dalam mencapai keunggulan kompetitif, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi dan dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cara yang cepat dan tepat.

Budaya yang kuat dalam organisasi memberikan suatu dorongan kepada anggotanya untuk bertindak dan berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Dengan mematuhi aturan dan juga kebijakan - kebijakan yang ada di dalam organisasi tersebut, diharapkan dapat mengoptimalkan kinerja, produktivitas para karyawan untuk mencapai tujuan.

Selain itu, yang tak kalah pentingnya adalah budaya yang terkandung dalam organisasi memberikan suatu dampak puas atau tidaknya karyawan bekerja dalam organisasi tersebut karena kinerja dan produktivitas dalam bekerja berasal dari kepuasan kerja yang tinggi.

Budaya organisasi dalam setiap organisasi muncul dari hasil perjalanan hidup para pendiri organisasi atau anggota dari organisasi tersebut. Mereka berperan dalam pengambilan keputusan dan penentu arah strategi organisasi. Hal inilah yang membuat budaya dalam satu organisasi berbeda dengan budaya di organisasi lainnya. Hal-hal mengenai Kompensasi, Kepemimpinan, serta Budaya Organisasi tadi sangat berimbas kepada kepuasan karyawan dalam bekerja.

Respon terhadap ketidakpuasan dalam bekerja ditunjukkan dengan berbagai cara, antara lain yaitu dengan mengajukan diri untuk berhenti bekerja,

menyuarakan aspirasi terhadap organisasi, keterlambatan atau bahkan kemangkiran.

Pada Perum Perumnas Pusat, ketidakpuasan karyawan dalam bekerja diberapanya ditandai dengan banyaknya karyawan yang telat masuk pada jam kerja, dan ada pula karyawan yang menyuarakan aspirasinya terhadap organisasi. Berikut ini adalah tabel mengenai jumlah keterlambatan karyawan pada bulan April – Juni 2015.

Tabel 1.1

**Jumlah Keterlambatan Masuk Karyawan Perum Perumnas Pusat
bulan April – Juni 2015**

Bulan	Jumlah Keterlambatan Masuk Jam Kerja	Persentase (%)
April	531	20,42
Mei	437	16,81
Juni	558	21,46

Sumber :Data diolah peneliti, 2015

Dari tabel 1.1 di atas dapat kita lihat jumlah keterlambatan yang terjadi pada Perum Perumnas Pusat cukup banyak, yaitu sebanyak 531 (20,42%) keterlambatan pada bulan April, 437 (16,81%) keterlambatan dalam bulan Mei, dan 558 (21,46%) keterlambatan dalam bulan Juni.

Peneliti melakukan pra riset dengan cara wawancara dengan beberapa pimpinan dan juga dengan beberapa karyawan dalam Perum Perumnas Pusat. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Mikail selaku Manajer Pengembangan Sumber Daya Manusia, Bagian Pendidikan dan Pelatihan Perum Perumnas Pusat, didapatkan sebuah informasi yaitu gaji pokok setara *Office Boy* –

Fresh Graduate adalah berada di kisaran Rp 1.000.000 – Rp 2.500.000 setiap bulannya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan meliputi *staff*, *customer service*, serta *office boy*. Menurut mereka, sebagai organisasi BUMN Perum Perumnas seharusnya bisa memberi lebih untuk para karyawannya, dalam hal ini adalah gaji. Selain kompensasi, masalah – masalah yang dikeluhkan oleh mereka adalah sangat berkaitan dengan Budaya Organisasi, Prestasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Keterlibatan Kerja yang membuat ketidakpuasan dalam bekerja pada Perum Perumnas.

Dari informasi-informasi yang didapatkan dari wawancara dengan beberapa narasumber, kemudian peneliti juga melakukan pra riset lainnya dengan metode penyebaran kuesioner ke beberapa karyawan pada tanggal 3 September 2015, dengan responden sebanyak 20 karyawan, dan dengan menjadikan Kepuasan Kerja sebagai variabel dependen (Y). Peneliti menyebarkan kuesioner mengenai Kompensasi, Budaya Organisasi, Prestasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Keterlibatan Kerja. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 1.2 di bawah ini:

Tabel 1.2

Hasil Pra Riset pada karyawan Perum Perumnas Pusat, Jaktim

NO	FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN KERJA	Y/P (%)	T/TP (%)
1	Kompensasi	31,3	68,7
2	Budaya Organisasi	38,1	61,9

3	Prestasi Kerja	52,6	47,4
4	Kepemimpinan Transformasional	35,7	64,3
5	Motivasi	49,3	50,7
6	Keterlibatan Kerja	44,2	55,8

Sumber :Data diolah peneliti, 2015

Keterangan : Y/P = Ya atau Puas

T/TP = Tidak atau Tidak Puas

Berdasarkan pra riset tersebut, didapatkan hasil ketidakpuasan dalam kompensasi cukup besar yaitu sebesar 68,7%. Indikator ketidakpuasan terbesar yang kedua adalah mengenai kepemimpinan transformasional, yaitu sebanyak 64,3%. Indikator ketidakpuasan terbesar ketiga dalam hal ini adalah Budaya Organisasi tidak jauh berbeda besarnya dengan Kompensasi, yaitu sebanyak 61,9%.

Berdasarkan tabel di atas, maka peneliti menduga masalah yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang terjadi dalam Perum Perumnas Pusat adalah mengenai pemberian kompensasi, budaya kerja, dan mengenai kepemimpinan, dalam penelitian ini peneliti lebih memfokuskan pada kepemimpinan transformasional.

Selama ini, masih banyak karyawan yang merasa bahwa pemberian kompensasi dari organisasi, belum mampu untuk menutupi segala kebutuhan hidupnya, baik untuk ia sendiri maupun dalam memenuhi kebutuhan keluarga. Dalam hal pemberian insentif ataupun bonus juga masih dirasakan belum memuaskan dikarenakan ketidakjelasan dari nominal insentif / bonus yang

diberikan kepada masing-masing karyawan. Perasaan ketidakpuasan tersebut dikarenakan perbedaan nominal tetapi tidak adanya sebuah data yang mendasari mengapa ia diberikan insentif / bonus dengan jumlah tersebut.

Karyawan Perum Perumnas sering merasa bingung dengan besarnya insentif yang diberikan kepadanya. Terdapat perbedaan dalam pemberian jumlah insentif pada setiap karyawan, tetapi tidak jelas bagaimana sistem perhitungannya. Contohnya, terdapat karyawan yang kontribusi untuk organisasi telah cukup tinggi, berdedikasi, berprestasi, masa kerja yang cukup lama, selalu totalitas dalam setiap pekerjaan, tidak pernah terlambat masuk pada jam masuk kerja, dan sebagainya tetapi mendapatkan insentif / bonus yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang kinerjanya biasa saja.

Selain itu, terdapat perubahan sistem asuransi kesehatan dari sistem lama menjadi sistem baru (Kartu Inhealth). Sistem lama yaitu jika karyawan ataupun keluarga karyawan berobat jalan melalui beberapa rumah sakit yang telah bekerja sama dengan Perum Perumnas. Karyawan tersebut diharuskan untuk membayar biaya rumah sakit terlebih dahulu dengan menggunakan uang pribadi, kemudian keseluruhan biaya berobat akan di-*reimburse* oleh Perumnas dengan cara menyerahkan bukti berupa kuitansi pembayaran dari rumah sakit. Dari sisi efisiensi, cara tersebut bisa dikatakan tidak efisien karena melalui prosedur yang agak rumit. Tetapi, kelebihanannya adalah sistem lama ini tidak membatasi nominal untuk berobat jalan ataupun rawat inap.

Berbeda dengan sistem lama, sistem baru jauh lebih efisien dibandingkan dengan sistem lama. Sistem baru ini menggunakan sebuah kartu yang dinamakan

Kartu Inhealth. Cara penggunaannya yaitu bagi karyawan ataupun keluarga karyawan yang ingin rawat jalan ataupun rawat inap, pembayarannya adalah langsung melalui kartu inhealth. Jadi karyawan tidak dibebani dengan biaya talangan menggunakan uang pribadi.

Tetapi permasalahannya, dalam sistem kartu ini terdapat *limit* / keterbatasan jumlah nominal per tahunnya yaitu sebesar Rp 5.000.000 untuk rawat jalan dan sebesar Rp 150.000.000 untuk rawat inap. Bagi karyawan yang mengidap penyakit ringan, mungkin biaya tersebut adalah cukup besar. Tetapi bagi karyawan yang mengidap penyakit berat (kronis) jumlah tersebut sangatlah kecil bila dibandingkan dengan biaya rumah sakit yang semakin besar.

Permasalahan-permasalahan seperti itu jika dibiarkan akan berdampak pada menurunnya kepuasan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Dari kondisi ini, pemimpin memegang peranan dalam mengklarifikasi permasalahan yang ada. Kebijakan pemimpin sangat diperlukan untuk mengatasi permasalahan-permasalahan tersebut.

Terdapat beberapa jenis gaya kepemimpinan menurut para ahli, diantaranya adalah Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional. Berdasarkan karakteristiknya, Kepemimpinan Transaksional sama baiknya dengan Kepemimpinan Transformasional. Masing-masing dari gaya kepemimpinan tersebut mempunyai keunggulan dan kelemahan.

Kepemimpinan yang transaksional memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus

pada hubungan pemimpin terhadap bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan yang lebih baik lagi bagi bawahannya.

Sebaliknya Kepemimpinan yang transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan pemimpin yang transformasional mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Berdasarkan dua model gaya kepemimpinan di atas, peneliti melakukan survey berupa pertanyaan tertulis sebanyak 20 butir dengan komposisi 10 pertanyaan mengenai Kepemimpinan Transaksional dan 10 butir mengenai Kepemimpinan Transformasional kepada 20 orang karyawan Perum Perumnas Pusat. Berikut ini adalah gambarannya:

Tabel 1.3
Hasil Survey Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional pada Perum Perumnas Pusat

Gaya Kepemimpinan	Skor	Persentase (%)
Transaksional	116	29
Transformasional	284	71
Total	400	100

Sumber :Data diolah peneliti, 2015

Dari tabel 1.3 di atas dapat dilihat bahwa kepemimpinan transaksional mendapatkan skor sebanyak 116 dengan persentase sebesar 29%. Sedangkan Kepemimpinan Transformasional mendapatkan skor yang cukup besar yaitu sebanyak 284 dengan persentase 71%. Dengan demikian, dalam penelitian ini

peneliti akan berfokus pada Kepemimpinan Transformasional dalam Perum Perumnas Pusat.

Pada Perum Perumnas Pusat, terdapat beberapa pemimpin yang belum bisa menjadi panutan bagi bawahannya. Pimpinan tidak memotivasi karyawan untuk berusaha bekerja lebih giat dan dengan semaksimal mungkin. Pimpinan dinilai tidak mau tahu menahu tentang masalah yang terjadi mengenai pekerjaan bawahannya. Sebagai contohnya, pimpinan tidak mau tolerir terhadap bawahannya jika hasil pekerjaan tidak sesuai dengan yang semestinya.

Selain itu, pimpinan juga tidak memberi kesempatan terhadap bawahannya untuk memberikan ide ataupun sekedar masukan ketika sedang mengadakan rapat ataupun pada event-event tertentu. Dengan kondisi yang seperti itu, bawahan merasa kehadirannya tidak begitu diperlukan dalam perusahaan. Karyawan juga merasa bahwa perusahaan adalah hanya sebagai tempatnya ia untuk bekerja, bukan merasakan bahwa perusahaan adalah sesuatu yang berharga dan dimilikinya. Perasaan seperti itu akan berdampak serius apabila dibiarkan terlalu lama dan berkepanjangan. Karyawan akan bekerja menjadi sesuka hatinya tanpa berusaha memberi lebih untuk keberhasilan perusahaan. Budaya seperti itu haruslah diperbaiki agar tidak berdampak negatif terhadap perusahaan.

Dalam Perum Perumnas, terdapat beberapa kebudayaan dalam perusahaan. Kebudayaan tersebut ada yang bersifat positif dan negatif. Dengan budaya yang positif, maka akan memberikan dampak yang positif pula dalam keberhasilan perusahaan. Sebaliknya, jika terdapat kebudayaan yang negatif maka akan berdampak negatif pula bagi keberlangsungan dan keberhasilan perusahaan.

Terdapat beberapa budaya-budaya yang perlu diperbaiki dalam Perum Perumnas Pusat, diantaranya adalah tidak adanya suatu sanksi yang tegas bagi karyawan yang telat datang jam masuk kantor. Dengan keadaan seperti itu kedisiplinan dalam bekerja menjadi menurun. Selain itu tidak adanya motivasi bagi karyawan untuk datang lebih awal masuk jam kantor. Kondisi seperti itu menyebabkan karyawan yang rajin merasa tidak adanya kepuasan dalam bekerja, hal itu disebabkan karena mereka merasa upaya dan usaha mengenai kedisiplinannya selama ini sia-sia, alhasil banyak karyawan yang pada dasarnya rajin menjadi ikut-ikutan menjadi karyawan yang malas untuk datang awal.

Hasil berbagai penelitian terdahulu juga telah membuktikan adanya hubungan antara Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja. Salah satunya adalah penelitian oleh Nirmalasari dari Bandung *Business School* pada tahun 2014, yang meneliti hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kompensasi terhadap kinerja pada PT. Kautsar Utama Bandung.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Oleh sebab itu, peneliti ingin meneliti lebih lanjut variabel-variabel tersebut apakah berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perum Perumnas Pusat.

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti tertarik untuk mengambil tema skripsi dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional

dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Perum Perumnas Pusat”.

1.2 Perumusan Masalah

Dari latar belakang yang disampaikan di atas dan memperhatikan fenomena yang terjadi di Perum Perumnas Pusat, terdapat dugaan bahwa ada rasa ketidakpuasan terhadap kompensasi yang diterima, sikap kepemimpinan atasan, dan juga budaya organisasi dalam Perum Perumnas, sehingga dapat kita rumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran sistem kompensasi, sikap kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan kepuasan kerja karyawan Perum Perumnas Pusat?
2. Apakah terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Perumnas Pusat?
3. Apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Perumnas Pusat?
4. Apakah terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Perumnas Pusat?
5. Apakah terdapat pengaruh antara kompensasi, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja Perum Perumnas Pusat?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui gambaran kompensasi, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja karyawan Perum Perumnas Pusat.
2. Untuk mengetahui pengaruh antara kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Perumnas Pusat.
3. Untuk mengetahui pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Perumnas Pusat.
4. Untuk mengetahui pengaruh antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Perumnas Pusat.
5. Untuk mengetahui pengaruh antara kompensasi, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja Perum Perumnas Pusat.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Peneliti

Diharapkan dengan melakukan penelitian ini peneliti dapat menambah wawasan ilmu pengetahuan, dan semakin menguatkan pemahaman peneliti akan ilmu di bidang studi manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai pentingnya kompensasi, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan pentingnya terhadap kepuasan kerja.

2. Bagi Perum Perumnas Pusat

Hasil dari penelitian diharapkan dapat memberikan masukan serta solusi kepada Perum Perumnas Pusat terutama dalam hal yang berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan yang dipengaruhi oleh kompensasi, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi tambahan bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian tentang kompensasi, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

4. Bagi Dunia Akademis

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan pengetahuan dan bahan pembelajaran mengenai kompensasi, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja sehingga dapat berguna di masa yang akan datang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Robbins, “sikap umum seseorang karyawan terhadap pekerjaannya.”¹ Tetapi “Kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.”²

Kepuasan kerja yang didefinisikan oleh Luthans, “suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja.”³

Rivai dan Mulyadi menyatakan bahwa, “kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.”⁴

Robbins dan Judge mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Dalam konsep tersebut, pekerjaan seseorang lebih dari sekedar aktivitas mengatur kertas, menulis kode program, menunggu pelanggan, atau mengendarai sebuah truk. Setiap pekerjaan menuntut interaksi

¹ Robbins, Stephen P, *Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi, Aplikasi. Jilid 1 Edisi Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Prentice Hall Indo, 2008), h. 200.

² Robbins, S.P., and T.A., Judge, *Organizational Behavior*, (New York: Pearson Prentice Hall, United State Of America, 2009), p. 113.

³ Luthans, Fred, *Organizational Behavior, Third Edition*, (New York: The McGrawHill, Companies Inc., 2006), p.34.

⁴ Rivai, V., dan Mulyadi, D, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h. 246.

dengan rekan kerja dan atasan-atasan, mengikuti peraturan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasional, memenuhi standar-standar kinerja, menerima kondisi-kondisi kerja yang kurang ideal, dan lain-lain.⁵ Sedangkan Gibson et al. menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap para pekerja mengenai pekerjaannya yang dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya berdasarkan faktor-faktor yang terdapat dalam lingkungan kerja seperti gaya penyelia, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, dan manfaat lainnya bagi pekerja.⁶

Menurut Robbins, “dari berbagai penelitian ditemukan bukti bahwa organisasi yang memiliki karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas.”⁷

Dari pendapat menurut para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja adalah suatu keadaan emosi ataupun sikap umum seseorang karyawan terhadap tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya atas dasar persepsi mereka terhadap pekerjaannya.

2.1.1.1 Dimensi Kepuasan Kerja

Luthans menjelaskan kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap situasi dan kondisi kerja, jadi kepuasan kerja dapat dilihat dan dapat diduga. Kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan. Misalnya, jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bekerja terlalu keras daripada yang lain dalam

⁵ Robbins, S.P., and Judge, T.A, *Perilaku Organisasi, Edisi Kedua belas*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), h. 107.

⁶ Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly Jr, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses, Edisi Bahasa Indonesia*, (Tangerang: Binarupa Aksara, 2009), h. 152.

⁷ Robbins, Stephen P, *Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi, Aplikasi. Jilid 1 Edisi Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Prentice Hall Indo, 2008), h. 81.

departemen, tetapi menerima penghargaan lebih sedikit, maka mereka mungkin akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan, pimpinan, atau rekan kerja mereka. Sebaliknya, jika mereka merasa bahwa mereka diperlakukan dengan baik dan dibayar dengan pantas, maka mereka mungkin akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan, menurut Luthans mengemukakan karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi cenderung memiliki kesehatan fisik yang lebih baik, mempelajari tugas yang berhubungan dengan pekerjaan baru dengan lebih cepat, memiliki sedikit kecelakaan kerja, mengajukan lebih sedikit keluhan, meningkatkan kinerja, mengurangi pergantian karyawan dan ketidakhadiran. Cara-cara untuk meningkatkan kepuasan kerja, diantaranya:

- 1) Membuat pekerjaan menjadi menyenangkan
- 2) Memiliki gaji, benefit, dan kesempatan promosi yang adil
- 3) Menyesuaikan orang dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keahlian mereka
- 4) Mendesain pekerjaan agar menarik dan menyenangkan⁸

Hughes et al. menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang mengenai kerja, dan ada beberapa alasan yang membuat kepuasan kerja merupakan konsep yang penting bagi pemimpin.⁹ Penelitian

⁸ *Ibid.*, h. 243.

⁹ Hughes, R.L., Ginnett, R.C., and Curphy, G.J.. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman, Edisi Ketujuh*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2012), h. 337.

menunjukkan pekerja yang puas lebih cenderung bertahan bekerja untuk organisasi. Pekerja yang puas juga cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui deskripsi tugas dan peran mereka, serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stres anggota lain dalam organisasi. Pekerja yang tidak puas cenderung bersikap menentang dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan terlibat dalam berbagai perilaku yang kontraproduktif. Ketidakpuasan juga alasan utama seseorang meninggalkan organisasi.

Sedangkan menurut Robbins, terdapat lima dimensi kepuasan kerja:

- a. Kepuasan dengan gaji,
- b. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri,
- c. Kepuasan dengan promosi,
- d. Kepuasan dengan sikap atasan, dan
- e. Kepuasan dengan rekan kerja.¹⁰

Robbins menjabarkan kepuasan dengan gaji, yaitu upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi kerja yang sama.

Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, yaitu sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik.

Kepuasan dengan promosi, yaitu kesempatan seseorang untuk meraih atau dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi dalam organisasi. Kepuasan dengan

¹⁰ Robbins, Stephen P, *Op.Cit.*, h. 140.

sikap atasan, yaitu kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para bawahan. Kepuasan dengan rekan kerja, yaitu sejauh mana rekan kerja secara teknis cakap dan secara sosial mendukung tugas rekan kerja lainnya.

Senada dengan Robbins, Luthans mengungkapkan bahwa terdapat lima komponen kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Pembayaran (*Pay*)
- 2) Pekerjaan (*Job*)
- 3) Kesempatan promosi (*Promotion opportunities*)
- 4) Atasan (*Supervisor*)
- 5) Rekan kerja (*Co-workers*)¹¹

Luthans menjabarkan Pembayaran (*Pay*) adalah sejumlah upah yang diterima dan tingkat di mana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Hal ini merupakan sesuatu yang lumrah bagi setiap karyawan dimana para karyawan mengharapkan pembayaran yang diterima sesuai dengan beban kerja yang mereka dapatkan. Selain itu para karyawan membandingkan apakah dengan beban kerja yang sama, para karyawan tersebut mendapatkan gaji yang sama atau berbeda. Hal ini mempengaruhi kepuasan yang mereka rasakan.

Sedangkan Pekerjaan (*Job*) adalah pekerjaan yang diberikan dianggap menarik, memberikan kesempatan untuk pembelajaran bagi karyawan serta kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaan. Karyawan akan merasa senang dan tertantang bila diberikan pekerjaan yang dapat membuat mereka mengerahkan semua kemampuannya. Sementara apabila beban dan

¹¹ Luthans, F.. *Op.Cit.*, h. 243.

tantangan pekerjaan yang diberikan jauh dibawah kemampuan yang mereka miliki, para karyawan cenderung merasa bosan. Akan tetapi apabila diberikan beban kerja dan tanggung jawab lebih besar, kemungkinan timbul rasa frustrasi sebagai akibat dari kegagalan karyawan dalam memenuhi tuntutan kerja yang telah diberikan oleh organisasi.

Kesempatan promosi (*Promotion opportunities*) yaitu adanya kesempatan bagi karyawan untuk maju dan berkembang dalam organisasi, misalnya: kesempatan untuk mendapatkan promosi, penghargaan, kenaikan pangkat serta pengembangan individu. Hal ini terkait dengan pengembangan diri setiap karyawan. Karyawan memiliki keinginan untuk terus maju dan berkembang sebagai bentuk aktualisasi diri sehingga karyawan akan merasa puas apabila organisasi memberikan kesempatan untuk berkembang dan mendapatkan promosi ke jenjang yang lebih tinggi.

Atasan (*Supervisor*) yaitu kemampuan atasan untuk menunjukkan minat dan perhatian tentang karyawan, memberikan bantuan teknis, serta peran atasan dalam memperlakukan karyawan mempengaruhi perilaku karyawan dalam pekerjaannya sehari-hari. Selain itu atasan dituntut memiliki kemampuan dalam melakukan pengambilan keputusan yang secara langsung maupun tidak langsung berdampak kepada para bawahannya.

Rekan kerja (*Co-workers*) yaitu sejauh mana rekan kerja pandai secara teknis, bersahabat, dan saling mendukung dalam lingkungan kerja. Peranan rekan kerja dalam interaksi yang terjalin diantara karyawan mempengaruhi tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan. Perselisihan yang timbul diantara

sesama karyawan meskipun bersifat sepele dapat mempengaruhi perilaku karyawan dalam pekerjaannya sehari-hari.

2.1.1.2 Respon terhadap ketidakpuasan kerja

Dalam suatu organisasi ketidakpuasan kerja dapat ditunjukkan melalui berbagai cara, Robbins and Judge menerangkan ada 4 respon yang mencerminkan sikap ketidakpuasan kerja, yaitu:¹²

- 1) *Exit*
- 2) *Voice*
- 3) *Loyalty*
- 4) *Neglect*

Robbins dan Judge menjabarkan *Exit yaitu* ketidakpuasan yang ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.

Voice adalah ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan.

Loyalty adalah ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi dihadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.

Neglect adalah ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

¹² Robbins, S.P., and T.A., Judge, *Organizational Behavior*, (New York: Pearson Prentice Hall, United State Of America, 2009), p. 121.

2.1.2 Kompensasi

Kompensasi diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai sebuah bentuk penghargaan atau rasa terima kasih dan balas jasa. Pemberian kompensasi dapat memberikan pengaruh yang positif kepada karyawan, memunculkan motivasi kerja, semangat kerja dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Peningkatan kinerja karyawan akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Istilah pembayaran atau balas jasa biasa digunakan dengan sebutan kompensasi. Mangkunegara mengatakan, “kompensasi adalah sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu penghargaan kepada karyawan yang sebanding dengan pelayanan yang telah diberikan”.¹³

Pengertian mengenai kompensasi juga diberikan oleh Handoko yang mengatakan, “kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka”¹⁴.

Aritonang menyatakan, “kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada instansi.”¹⁵

Menurut Simamora, “kompensasi adalah imbalan finansial dan nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan

¹³ Mangkunegara, A.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Rosda, 2009), h. 83.

¹⁴ Handoko, H, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2011), h. 155.

¹⁵ Aritonang, Keke T, “Kompensasi Kerja, Disiplin Kerja Guru dan Kinerja Guru SMP Kristen BPK PENABUR Jakarta”, *Jurnal Pendidikan Penabur Th IV*, 4:2, (Jakarta, Juli 2005), h. 2.

kekaryawan sebagai ganti kontribusi mereka terhadap kontribusinya kepada perusahaan”.¹⁶

Dari beberapa pengertian kompensasi di atas oleh Mangkunegara, Handoko, Aritonang, dan Simamora, dapat peneliti simpulkan bahwa kompensasi merupakan suatu bentuk imbal jasa, baik secara langsung maupun tidak langsung, dari perusahaan terhadap karyawan karena telah mengabdikan diri terhadap perusahaan dengan cara memberi bantuan baik tenaga dan ataupun pikiran guna mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian kompensasi mempunyai arti yang sangat luas, termasuk gaji, upah, insentif, perumahan dinas, fasilitas kendaraan, pakaian kerja, tunjangan beras, tunjangan rumah dinas, tunjangan pendidikan dan tunjangan lain-lain.

2.1.2.1 Karakteristik Kompensasi

Menurut Simamora, terdapat lima karakteristik yang dimiliki oleh kompensasi apabila kompensasi dikehendaki secara optimal efektif dalam mencapai tujuan-tujuannya. Karakteristik - karakteristik menurut Simamora antara lain:

1. Arti penting
2. Fleksibilitas
3. Frekuensi
4. Visibilitas
5. Biaya¹⁷

Simamora menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan “arti penting” ialah sebuah imbalan tidak akan dapat mempengaruhi apa yang dilakukan oleh orang -

¹⁶ Simamora, H, *Manajemen Sumber Daya Manusia. (3rd ed.)*, (Yogyakarta: Bagian Penerbit STIE YKPN, 2006), h.442.

¹⁷ *Ibid.*, h. 446.

orang, atau bagaimana perasaan mereka jika hal tersebut tidak penting bagi mereka. Dengan demikian tantangan dalam merancang sistem imbalan adalah mencari imbalan - imbalan yang sedapat mungkin mendekati kisaran pada karyawan dan menetapkan berbagai imbalan - imbalan guna meyakinkan bahwa imbalan - imbalan yang tersedia adalah penting bagi semua tipe individu yang berbeda di dalam organisasi.

Sementara itu, fleksibilitas yang dimaksud oleh Simamora adalah jika sistem imbalan disesuaikan dengan karakteristik - karakteristik unik dari anggota individu dan jika imbalan - imbalan disediakan tergantung pada tingkat kinerja tertentu, maka imbalan - imbalan memerlukan berbagai tingkat fleksibilitas. Fleksibilitas imbalan merupakan prasyarat yang perlu untuk merancang sistem imbalan yang terkait dengan individu - individu.

Selanjutnya, frekuensi yang dimaksud oleh Simamora adalah semakin sering suatu imbalan dapat diberikan, semakin besar potensi daya gunanya sebagai alat yang mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu imbalan-imbalan yang sangat didambakan adalah imbalan-imbalan yang dapat diberikan dengan sering tanpa kehilangan arti pentingnya.

Lalu, yang dimaksud visibilitas adalah imbalan-imbalan mestilah betul-betul dapat dilihat jika dikehendaki supaya kalangan karyawan merasakan adanya hubungan antara kinerja dan imbalan-imbalan.

Selanjutnya, karakteristik yang terakhir yang telah disebutkan oleh Simamora adalah biaya. Semakin rendah biayanya, semakin diinginkan imbalan tersebut dari sudut pandang organisasi. Imbalan berbiaya tinggi tidak dapat

diberikan sesering imbalan berbiaya rendah dan karena sifat mendasar biaya yang ditimbulkan, imbalan berbiaya tinggi mengurangi efektifitas dan efisiensi

2.1.2.2 Jenis-jenis Kompensasi

Kompensasi tidak selalu berbentuk imbalan yang bersifat finansial, melainkan juga ada yang bersifat non-finansial. Berikut ini adalah penjelasan mengenai komponen-komponen yang terdapat pada kompensasi.

Menurut Mangkunegara, kompensasi pada umumnya dapat dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu :

- 1) Kompensasi langsung,
- 2) Kompensasi tidak langsung¹⁸

Mangkunegara menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan kompensasi langsung ialah kompensasi yang langsung dirasakan oleh penerimanya, yakni berupa gaji, tunjangan, dan insentif merupakan hak karyawan dan kewajiban perusahaan untuk membayarnya. Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Sedangkan tunjangan adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya, karena karyawannya tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan. Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu, karena keberhasilan prestasinya di atas standar atau mencapai target.

Selanjutnya, yang dimaksud kompensasi tidak langsung menurut Mangkunegara adalah kompensasi yang tidak dapat dirasakan secara langsung

¹⁸ Mangkunegara, A. P, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), h. 85-86.

oleh karyawan, yakni *benefit* dan *services* (tunjangan pelayanan). *Benefit* dan *services* adalah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti uang pensiun, olah raga dan darma wisata (*family gathering*).

Hampir sependapat dengan Mangkunegara, Simamora menjelaskan bahwa kompensasi yang diberikan oleh organisasi kepada seorang karyawan dapat dibedakan menjadi dua bagian, yaitu:

- A. Kompensasi yang bersifat Keuangan.
- B. Kompensasi Non Keuangan.¹⁹

Lalu Simamora menjabarkan kembali kompensasi yang bersifat keuangan terbagi lagi menjadi dua macam, yaitu Kompensasi Langsung dan Kompensasi Tidak Langsung.

Kompensasi langsung terdiri dari 4 bagian yaitu bayaran pokok, bayaran Prestasi (*merit pay*), bayaran insentif (*Insentive pay*), dan bayaran tertangguh (*deffiered pay*). Bayaran Pokok yaitu seperti gaji, upah. Bayaran Prestasi (*merit pay*) yaitu bayaran berdasarkan kinerja dijadikan prosedur standar untuk mencoba menggandengkan kenaikan–kenaikan gaji dengan kinerja individu. *Merit pay* adalah kenaikan tahunan yang terkait dengan kinerja karyawan selama tahun sebelumnya. Bayaran insentif (*Insentive pay*) yang terdiri dari bonus, komisi, pembagian laba, opsi saham). Bayaran tertangguh (*deffiered pay*) yang terdiri dari program tabungan dan anuitas pembelian saham.

¹⁹ Simamora, H, *Op.Cit.*, h. 443.

Berikutnya Simamora menjelaskan kompensasi yang bersifat keuangan yang kedua yaitu kompensasi tidak langsung. Kompensasi tidak langsung terdiri dari 3 bagian yaitu :

- a. Program-program perlindungan, termasuk di dalamnya asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, asuransi tenaga kerja.
- b. Bayaran di luar jam kerja, misalnya liburan, hari besar, cuti tahunan, cuti hamil.
- c. Fasilitas-fasilitas terdiri dari kendaraan, ruang kantor, tempat parkir dan sebagainya.

Selanjutnya Simamora menjelaskan kembali kompensasi bagian yang kedua, yaitu kompensasi non finansial. Bentuk kompensasi ini juga terdiri dari 2 macam, yaitu:

1. Kompensasi berhubungan dengan pekerjaan
2. Kompensasi yang berhubungan dengan lingkungan kerja

Simamora memaparkan kembali, kompensasi yang berhubungan dengan pekerjaan ini dapat berbentuk seperti pemberian tugas - tugas yang menarik, tantangan baru dalam pekerjaan, tanggung jawab yang menarik, pengakuan, rasa pencapaian dan sebagainya

Sedangkan kompensasi yang berhubungan dengan lingkungan kerja yaitu terdiri dari, kebijakan - kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman dan sebagainya.

Berdasarkan pemaparan oleh Mangkunegara dan Simamora di atas mengenai jenis-jenis kompensasi, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi

terdiri dari beberapa jenis yaitu kompensasi yang berkaitan dengan keuangan dan kompensasi yang tidak berkaitan dengan keuangan, yang kemudian dibagi lagi menjadi kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi Langsung yaitu kompensasi yang keberadaannya dapat dirasakan langsung oleh karyawan, sementara kompensasi tidak langsung adalah kompensasi yang keberadaannya belum dapat dirasakan jika keberadaannya belum dibutuhkan.

Berdasarkan paparan dari beberapa ahli di atas, dapat saya tarik kesimpulan yang menjadi indikator dalam kompensasi adalah:

1. Gaji,
2. Tunjangan,
3. Insentif,
4. Uang pensiun,
5. Olahraga,
6. Darma Wisata (*family gathering*),
7. Asuransi,
8. Fasilitas,

2.1.2.3 Tujuan Pemberian Kompensasi

Pada umumnya, kompensasi diadakan untuk merangsang karyawan agar bersedia bekerja lebih giat dan lebih bersemangat guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya. Setiap perusahaan pasti memiliki tujuan pada saat memberikan kompensasi.

Menurut Handoko, tujuan diadakannya kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Memperoleh personalia yang qualified
2. Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang

3. Menjamin keadilan
4. Menghargai perilaku yang diinginkan
5. Mengendalikan biaya-biaya
6. Memenuhi peraturan-peraturan legal²⁰

Handoko menjabarkan, bahwa kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja sehingga tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja.

Apabila tingkat kompensasi tidak kompetitif, akan banyak karyawan yang baik akan keluar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan yang lain. Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk menjaga prinsip keadilan.

Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusianya pada tingkat biaya yang layak.

Seperti aspek-aspek manajemen personalia lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

²⁰ Handoko, H, *Op.Cit.*, h. 156.

Hampir senada dengan Handoko, tujuan pemberian kompensasi menurut Simamora adalah:

1. Memikat karyawan
2. Menahan karyawan yang berkompeten
3. Motivasi dan kompensasi
4. Motivasi dan kinerja²¹

Simamora memaparkan, meskipun sebagian besar pelamar kerja tidak mengetahui gaji sebenarnya yang ditawarkan organisasi yang berbeda untuk pekerjaan yang serupa di pasar tenaga kerja, mereka membandingkan tawaran-tawaran pekerjaan dan skala-skala gaji. Pelamar kerja yang memperoleh lebih dari satu tawaran kerja tentu saja membandingkan tawaran-tawaran gaji. Karena lebih mudah membandingkan jumlah rupiah, pelamar kerja sering meletakkan bobot lebih pada gaji yang sedang ditawarkan dibandingkan dengan faktor-faktor kompensasi lainnya seperti tunjangan-tunjangan dan imbalan-imbalan instrinsik.

Setelah organisasi memikat dan mengangkat karyawan-karyawan baru, sistem kompensasi haruslah tidak merintangi upaya-upaya untuk menahan karyawan-karyawan meninggalkan perusahaan, kompensasi yang tidak memadai adalah penyebab yang sering dari perputaran karyawan. Untuk mempertahankan karyawan yang baik, maka kompensasi yang ditawarkan harus sesuai dengan batas kewajaran.

Manajer harus memperhatikan kepuasan kerja para karyawan terutama dalam program kompensasinya. Sebab kompensasi merupakan alat untuk memotivasi karyawan yang paling efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

²¹ Simamora, H, *Op.Cit.*, h.449.

Pemberian bonus bagi karyawan akan memotivasi mereka untuk selalu meningkatkan kinerjanya sehingga produktivitasnya juga meningkat. Kepuasan juga akan timbul dan memotivasi kerja para karyawan apabila kompensasi yang diberikan dirasakan adil bagi karyawan yang menerima.

Para karyawan mengharapkan bahwa kinerja mereka akan berkorelasi dengan imbalan yang diperoleh dari organisasi. Para karyawan menentukan pengharapan-pengharapan ini menentukan tujuan dan tingkat kinerja di masa yang akan datang.

Berdasarkan pemaparan oleh Handoko dan Simamora di atas, dapat saya simpulkan bahwa tujuan pemberian kompensasi diantaranya:

1. Memperoleh karyawan yang *qualified*
2. Mempertahankan para karyawan
3. Menjamin keadilan
4. Menghargai perilaku yang diinginkan
5. Mengendalikan biaya-biaya
6. Memenuhi peraturan-peraturan legal
7. Memikat karyawan
8. Motivasi dan kompensasi
9. Motivasi dan kinerja

2.1.2.4 Bentuk – Bentuk Kebijakan Kompensasi

Menurut Hasibuan, sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah :

- a. Sistem Waktu
- b. Sistem Hasil (*Output*)
- c. Sistem Borongan²²

Hasibuan menjelaskan, dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu atau bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian.

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi / upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti perpotong, meter, liter dan kilogram. Dalam sistem hasil (*Output*), besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi.

Kebaikan sistem hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Jadi prinsip keadilan betul-betul diterapkan. Pada sistem hasil yang perlu mendapat perhatian sungguh-sungguh adalah kualitas barang yang dihasilkan karena ada kecenderungan dari karyawan untuk mencapai produksi

²² Hasibuan Melayu, *Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Alfabeta, 2000), h.118.

yang lebih besar dan kurang memperhatikan kualitasnya. Manajer juga perlu memperhatikan jangan sampai karyawan memaksa dirinya untuk bekerja di luar kemampuannya sehingga kurang memperhatikan keselamatannya. Kelemahan sistem hasil ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa di dasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

2.1.3 Kepemimpinan Transformasional

Pada dasarnya kepemimpinan mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin suatu organisasi. Kepemimpinan yang efektif serta efisien akan mendorong organisasi menjadi lebih produktif. Peran kepemimpinan juga sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja bagi karyawan.

Istilah kepemimpinan transformasional terdiri dari dua kata yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*transformational*). Kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Penggunaan pendekatan atau perspektif yang beragam atas kepemimpinan, selain melahirkan definisi kepemimpinan yang beragam juga melahirkan teori kepemimpinan yang beragam pula. Setiap pendekatan yang digunakan melahirkan berbagai macam teori kepemimpinan. Luthans mendefinisikan kepemimpinan sebagai “sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi, struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih dari hal-hal tersebut.”²³

Menurut Rivai dan Mulyadi, kepemimpinan pada dasarnya: melibatkan orang lain, melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok, menggerakkan kemampuan dengan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku bawahan, dan menyangkut nilai. Empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu: (1) kecerdasan, (2) kedewasaan, (3) motivasi diri dan dorongan berprestasi, dan (4) sikap hubungan kemanusiaan.²⁴

James MacGregor Burns dalam Luthans, mengidentifikasi dua jenis kepemimpinan politis, yaitu transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional tradisional mencakup hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, tetapi kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan pengikutnya. Kepemimpinan transaksional adalah resep bagi keadaan seimbang, sedangkan

²³ Luthans, F, *Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2006), h.638.

²⁴ Rivai, V., dan Mulyadi, D, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h. 133.

kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaruan dan perubahan.²⁵

Menurut Northouse, kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses saling menguatkan diantara para pemimpin dan pengikut ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional bukan hanya langsung dan top-down (dari atas ke bawah), namun juga dapat diamati secara tidak langsung, dari bawah ke atas (Bottom up), dan secara horizontal. Pemimpin disini bukan hanya mereka yang berada pada level-manajerial tertinggi didalam organisasi, tetapi juga mereka yang berada pada level formal dan informal, tanpa memperhatikan posisi atau jabatan mereka.²⁶

Yukl mengemukakan bahwa para pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi. Para pemimpin mengembangkan keterampilan dan keyakinan pengikut untuk menyiapkan mereka mendapatkan tanggung jawab yang lebih banyak dalam sebuah organisasi yang memberikan wewenang. Para pemimpin memberikan dukungan dan dorongan saat diperlukan untuk mempertahankan antusiasme dan upaya menghadapi halangan, kesulitan dan kelelahan. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka

²⁵ Luthans, F, *Op.Cit.*, h. 653.

²⁶Northouse, P.G., *Leadership: Theory and practice*, (London: SAGE Publications, International Education and Professional, Publisher Thousan Oaks, 2007), p. 176.

termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.²⁷

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi, serta membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaruan dan perubahan.

Menurut Robbins dan Judge, “kepemimpinan transformasional lebih unggul daripada kepemimpinan transaksional, dan menghasilkan tingkat upaya dan kinerja para pengikut yang melampaui apa yang bisa dicapai kalau pemimpin hanya menerapkan pendekatan transaksional.”²⁸

2.1.3.1 Dimensi Pemimpin Transaksional dan Pemimpin Transformasional

Luthans memaparkan karakteristik dan pendekatan yang membedakan Pemimpin Transaksional dan Pemimpin Transformasional.

Karakteristik dan pendekatan pemimpin transaksional menurut Luthans yaitu:

- 1) Penghargaan kontingen,
- 2) Manajemen berdasarkan kekecualian (aktif),
- 3) Manajemen berdasarkan kekecualian (pasif),
- 4) Sesuka hati.²⁹

²⁷ Yukl, G, *Kepemimpinan Dalam Organisasi. Edisi Indonesia*. (Jakarta: Penerbit PT Indeks, 2010), h. 320.

²⁸ Robbins, S.P., and Judge, T.A, *Perilaku Organisasi, Edisi Kedua belas*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), h. 91.

²⁹ Luthans, F, *Op.Cit.*, h. 654.

Luthans turut menjabarkan, yang dimaksud dengan penghargaan kontingen yaitu kontrak pertukaran penghargaan dengan usaha yang dikeluarkan, menjanjikan penghargaan untuk kinerja baik, mengakui pencapaian atau prestasi.

Sedangkan Manajemen berdasarkan kekecualian (aktif) yaitu mengawasi dan mencari pelanggaran terhadap aturan dan standar, mengambil tindakan korektif.

Manajemen berdasarkan kekecualian (pasif) yaitu intervensi hanya jika standar tidak dipenuhi. Sementara yang dimaksud sesuka hati yaitu menghindari tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan.

Adapun karakteristik dan pendekatan pemimpin transformasional yang dikemukakan oleh Luthans, yaitu:

- 1) Karisma,
- 2) Inspirasi,
- 3) Stimulasi intelektual,
- 4) Memperhatikan individu.³⁰

Luthans menjelaskan, Karisma yaitu pemimpin memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan dari karyawan. Sedangkan inspirasi yaitu pemimpin menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih, serta menasehati. Stimulasi Intelektual yaitu pemimpin menunjukkan inteligensi, berpikir secara rasional, memecahkan masalah secara hati-hati. Memperhatikan individu yaitu pemimpin mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk

³⁰ *Ibid.*, h. 654.

memfokuskan usaha, mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana.

Menurut Robbins dan Judge, terdapat empat dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu:

- 1) *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)
- 2) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)
- 3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)
- 4) *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)³¹

Robbins dan Judge memaparkan *Idealized influence* adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. *Idealized influence* disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya, dan mempercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.

Inspirational motivation adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

Intellectual stimulation adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan

³¹ Robbins, S.P., and Judge, T.A, *Op.Cit.*

inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.

Individualized consideration adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran. *Individualized consideration* dari kepemimpinan transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang.

Senada dengan Robbins dan Judge, Yukl mengemukakan, Gaya kepemimpinan transformasional dapat mengubah dan memotivasi para pengikut dengan membuat para pengikut lebih menyadari pentingnya hasil tugas, membujuk para pengikut untuk mementingkan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan mengaktifkan kebutuhan para pengikut yang lebih tinggi. Yukl merumuskan empat ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional, antara lain:

1. Pengaruh Ideal (*Idealized influence*)
2. Pertimbangan Individual (*Individualized consideration*)
3. Motivasi Inspirasional (*Inspirational motivation*)
4. Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*).³²

Yukl menjabarkan, Pengaruh Ideal (*Idealized influence*) yaitu perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin. Indikatornya adalah *trust*, *respect*, dan *integrity*.

³² Yukl, G., *Kepemimpinan dalam organisasi (5th ed)*, (Jakarta: PT. Indeks, 2010), p. 305.

Sedangkan Pertimbangan Individual (*Individualized consideration*) yaitu meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi para pengikut. Jadi indikatornya adalah *personal attention*, *mentoring*, dan *listening*. Motivasi Inspirasional (*Inspirational motivation*) meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan. Jadi indikatornya adalah *communication*, *enthusiasm*, dan *optimism*.

Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*). yaitu perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru. Indikatornya yaitu *rationality*, dan *problem-solving*.

Hughes et al. mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya. Pemimpin transformasional diyakini lebih berhasil dalam mendorong perubahan organisasi karena tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi sang pemimpin.

Sementara itu, pemimpin transaksional tidak memiliki sifat pemimpin tadi, maupun mampu mengembangkan ikatan emosi yang kuat dengan pengikutnya ataupun menginspirasi pengikut untuk melakukan lebih dari yang mereka pikir bisa. Pemimpin transaksional diyakini memotivasi pengikut dengan cara menetapkan tujuan dan menjanjikan imbalan bagi kinerja yang baik. Kepemimpinan transaksional hanya melanggengkan status quo, penggunaan

imbangan oleh pemimpin tidak menghasilkan perubahan jangka panjang seperti pada kepemimpinan transformasional.³³

Luthans mengemukakan bahwa, “pemimpin transformasional lebih sering memakai taktik legitimasi dan melahirkan tingkat identifikasi dan internalisasi yang lebih tinggi, memiliki kinerja yang lebih baik, dan mengembangkan pengikutnya.”³⁴

Menurut Sopiah, Para pemimpin transformasional yang sesungguhnya yakni ketika mereka memberikan kesadaran tentang apa itu benar, baik, indah, ketika mereka membantu meninggikan kebutuhan dari para bawahan dalam mencapai apa yang diinginkan dan dalam mencapai aktualisasi, para pemimpin membantu dalam mencapai tingkat kedewasaan moral yang lebih tinggi, dan ketika para pemimpin itu mampu menggerakkan para bawahannya untuk melepaskan kepentingan diri mereka sendiri untuk kebaikan group, organisasi, maupun masyarakat.³⁵

Rivai dan Mulyadi mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dengan apa yang sesungguhnya diharapkan bawahan itu dengan meningkatkan nilai tugas, dengan mendorong bawahan mengorbankan kepentingan diri sendiri demi kepentingan organisasi yang dibarengi dengan menaikkan tingkat kebutuhan bawahan ke tingkat yang lebih baik.³⁶ Menurut Robbins dan Judge, pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya

³³ Hughes, R.L., Ginnett, R.C., and Curphy, G.J, *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman, Edisi Ketujuh*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2012), h.542.

³⁴ Luthans, F, *Op.Cit.*, h. 654.

³⁵ Sopiah, *Perilaku Organisasional*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2008), h. 295.

³⁶ Rivai, V., dan Mulyadi, D, *Op. Cit.*, h.132.

untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.³⁷

Luthans menyimpulkan bahwa pemimpin transformasional yang efektif memiliki karakter sebagai berikut:

- 1) Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan
- 2) Mereka berani
- 3) Mereka mempercayai orang
- 4) Mereka motor penggerak nilai
- 5) Mereka pembelajar sepanjang masa
- 6) Mereka memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian
- 7) Mereka visioner.³⁸

Yukl mengemukakan beberapa pedoman bagi para pemimpin yang berusaha untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut, yaitu:

- 1) Menyatakan visi yang jelas dan menarik,
- 2) Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai,
- 3) Bertindak secara rahasia dan optimis,
- 4) Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut,
- 5) Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting,
- 6) Memimpin dengan memberikan contoh,
- 7) Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu.³⁹

³⁷ Robbins, S.P., and Judge, T.A, *Op.Cit.*, h. 90.

³⁸ Luthans, F, *Op.Cit.*, h. 653-654.

³⁹ Yukl, G, *Op.Cit.*, h. 316-319.

Yukl menjelaskan, para pemimpin transformasional memperkuat visi yang ada atau membangun komitmen terhadap sebuah visi baru. Sebuah visi yang jelas mengenai apa yang dapat dicapai organisasi atau akan jadi apakah sebuah organisasi itu akan membantu orang untuk memahami tujuan, sasaran dan prioritas dari organisasi.

Tidaklah cukup hanya menyampaikan sebuah visi yang menarik, pemimpin juga harus meyakinkan para pengikut bahwa visi itu memungkinkan. Amatlah penting untuk membuat hubungan yang jelas antara visi itu dengan sebuah strategi yang dapat dipercaya untuk mencapainya. Hubungan ini lebih mudah dibangun jika strateginya memiliki beberapa tema jelas yang relevan dengan nilai bersama dari para anggota organisasi.

Para pengikut tidak akan meyakini sebuah visi kecuali jika pemimpinnya memperlihatkan keyakinan diri dan pendirian. Pemimpin harus tetap optimis tentang kemungkinan keberhasilan organisasi dalam mencapai visinya, khususnya dalam menghadapi halangan dan kemunduran sementara. Keyakinan dan optimisme seorang pemimpin dapat amat menular. Keyakinan diperlihatkan baik dalam perkataan maupun tindakan.

Pengikut akan memiliki kinerja yang lebih baik saat pemimpinnya memiliki harapan yang tinggi bagi mereka dan memperlihatkan keyakinan terhadap mereka.

Tindakan dramatis dengan perilaku kepemimpinan yang konsisten dengan visi organisasi, merupakan cara efektif untuk menekankan nilai penting. Tindakan simbolis untuk mencapai sebuah sasaran penting atau

mempertahankan sebuah nilai penting akan memberikan pengaruh saat pemimpin itu membuat resiko kerugian pribadi yang cukup besar, membuat pengorbanan diri, atau melakukan hal-hal yang tidak konvensional.

Salah satu cara seorang pemimpin mempengaruhi komitmen bawahan adalah dengan menetapkan sebuah contoh dari perilaku yang dapat dijadikan contoh dalam interaksi keseharian dengan bawahan. Seorang pemimpin yang meminta bawahan untuk membuat pengorbanan khusus harus menetapkan sebuah contoh dengan melakukan hal yang sama. Nilai-nilai yang menyertai seorang pemimpin harus diperlihatkan dalam perilakunya sehari-hari, dan harus dilakukan secara konsisten bukan hanya saat diperlukan.

Pemimpin mendelegasikan kewenangan kepada bawahan untuk keputusan tentang bagaimana melakukan pekerjaan. Ini berarti pemimpin meminta bawahan untuk menentukan sendiri cara terbaik untuk menerapkan strategi atau mencapai sasaran.

2.1.4 Budaya Organisasi

Menurut Turner dalam Wibowo, “budaya organisasi adalah norma-norma perilaku, sosial, dan moral yang mendasari setiap tindakan dalam organisasi dan dibentuk oleh kepercayaan, sikap, dan prioritas anggotanya.”⁴⁰

Menurut Victor Tan dalam Wibowo, “budaya organisasi adalah cara melakukan sesuatu dalam organisasi.”⁴¹

Menurut Robbins, “budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu.”⁴² Menurut Robbins, semua

⁴⁰ Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), h. 258.

⁴¹ Wibowo, *Op.Cit.*, h. 349.

organisasi mempunyai budaya yang tidak tertulis yang mendefinisikan standar-standar perilaku yang dapat diterima dengan baik maupun tidak untuk para karyawan, dan proses akan berjalan beberapa bulan, kemudian setelah itu kebanyakan karyawan akan memahami budaya organisasi mereka.

Davis dalam Sobirin mengemukakan bahwa: "Budaya organisasi adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan serta nilai tersebut sebagai aturan atau pedoman berperilaku di dalam organisasi"⁴³ Sasaran yang ingin dicapai dari budaya organisasi ini, berkaitan dengan perilaku, aturan, keyakinan dan nilai serta pola berpikir orang di dalam organisasi agar dapat bertindak sesuai dengan norma yang dianut oleh organisasi yang bersangkutan.

Dari beberapa pengertian mengenai budaya organisasi dari para ahli di atas, dapat saya simpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem kesepakatan bersama dari nilai, norma maupun perilaku yang berlaku untuk bertindak serta memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi.

⁴² Robbins, Stephen P, *Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi, Aplikasi. Jilid 1 Edisi Bahasa Indonesia*. (Jakarta: Pren hall Indo, 2008), hal. 289.

⁴³ Sobirin, Achmad, *Budaya Organisasi: Pengertian, makna dan aplikasinya dalam kehidupan organisasi*, (Yogyakarta: UPP-STIM YKPN, 2007), h. 131.

2.1.4.1 Dimensi Budaya Organisasi

Menurut McShane, Steve. L. & Von Glinov, Marry Ann. Dimensi Budaya Organisasi adalah :⁴⁴

- a. Dimensi Budaya Pengendalian
- b. Dimensi Budaya Kinerja
- c. Dimensi Budaya Hubungan
- d. Dimensi Budaya Responsive

McShane menjelaskan, dimensi budaya pengendalian yaitu Budaya ini menilai peran eksekutif senior untuk memimpin organisasi. Tujuannya adalah untuk mempertahankan semua orang berjalan searah dan dibawah kendali.

Sedangkan dimensi budaya kinerja adalah budaya ini menilai kinerja individu dan organisasi dan berusaha untuk mencapai efektivitas dan efesiensi. Sementara itu, dimensi budaya hubungan budaya ini menilai sifat pengasuhan dan kemanusiaan. Ini mempertimbangkan komunikasi terbuka, keadilan, kerja tim, dan pembagian bagian-bagian penting dalam kehidupan organisasi.

Dimensi budaya responsive yaitu, menilai kemampuannya untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, termasuk kompetitif dan merealisasikan kesempatan baru.

Dimensi budaya organisasi yang agak berbeda juga dikemukakan oleh Eugene Mckenna, yaitu:

1. Hubungan antar manusia dengan manusia
2. Kerjasama
3. Penampilan karyawan⁴⁵

⁴⁴ McShane, Steve. L. & Von Glinov, Marry Ann, *Organizational Behavior. 3rd Edition*, (Mc Graw-Hill, 2005).

⁴⁵ Eugene McKenna, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi, 2005), h.60.

Eugene Mckenna menjelaskan, hubungan antar manusia dengan manusia yaitu keyakinan masing-masing para anggota organisasi bahwa mereka diterima secara benar dengan cara yang tepat dalam sebuah organisasi.

Sedangkan kerjasama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sebagai mencapai daya guna yang sebesar-besarnya. Penampilan karyawan adalah kesan yang dibuat oleh seseorang terhadap orang lainnya, misalnya keserasian pakaian dan penampilannya.

Dimensi budaya organisasi yang sedikit berbeda juga dikemukakan oleh Victor Tan dalam Wibowo, yaitu:

1. *Individual initiative* (inisiatif perseorangan)
2. *Risk tolerance* (toleransi terhadap risiko)
3. *Control* (pengawasan)
4. *Management support* (dukungan manajemen)
5. *Communication pattern* (pola komunikasi).⁴⁶

Wibowo menjelaskan, *Individual initiative* (inisiatif perseorangan) yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu. Sedangkan *Risk tolerance* (toleransi terhadap risiko) yaitu suatu tingkatan di mana pekerja didorong mengambil risiko, menjadi agresif dan inovatif.

Control (pengawasan) yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja. *Management support* (dukungan manajemen) yaitu tingkat di mana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya. *Communication*

⁴⁶ Wibowo, *Op.Cit.*, h. 349.

pattern (pola komunikasi) yaitu suatu tingkatan di mana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

Pendapat yang sedikit berbeda dikemukakan oleh Denison dalam Sobirin, yang mengemukakan empat dimensi budaya organisasi sebagai berikut:
dimension,

1. *Involvement dimension*,
2. *Consistency dimension*,
3. *Adaptability dimension*,
4. *Mission dimension*.⁴⁷

Sobirin turut memaparkan, *Involvement dimension* adalah dimensi budaya yang menunjukkan tingkat partisipasi karyawan atau anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan.

Sedangkan *Consistency dimension*, menunjukkan tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai inti organisasi. *Adaptability dimension* adalah kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi.

Mission dimension adalah dimensi budaya yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting.

⁴⁷ Sobirin, Achmad., *Op.Cit.*, h. 195.

2.1.4.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Robin dan Judge menyebutkan terdapat tujuh karakter utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat budaya organisasi yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko
2. Perhatian terhadap hal-hal rinci
3. Orientasi terhadap hasil
4. Orientasi terhadap individu
5. Orientasi terhadap tim
6. Agresivitas
7. Stabilitas.⁴⁸

Robbin dan Judge memaparkan inovasi dan keberanian mengambil resiko yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Sedangkan perhatian terhadap hal-hal rinci yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi.

Orientasi terhadap hasil yaitu tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.

Orientasi terhadap individu yaitu tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek efek hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi.

Orientasi terhadap tim adalah tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim bukan perorangan. Agresivitas adalah tingkat tuntutan terhadap orang orang agar berlaku agresif dan bersaing dan tidak bersikap santai. Stabilitas adalah tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan.

⁴⁸ Robbins, Stephen P, *Op.Cit.*, h. 256.

2.1.4.3 Manfaat Budaya Organisasi

Manfaat Budaya Organisasi pada umumnya sukar dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi, karena budaya merupakan gejala sosial. Menurut Robbins, manfaat budaya di dalam sebuah organisasi adalah :

- 1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas
- 2) Budaya berarti identitas bagi suatu anggota organisasi
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen
- 4) Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial.⁴⁹

Manfaat budaya organisasi yang agak berbeda juga dikemukakan oleh Wibowo, yaitu:

1. Membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.
2. Meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi, atau unit dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama.
3. Membentuk perilaku staf dengan mendorong pencampuran corevalues dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan control.

⁴⁹ Robbins, Stephen P, *Op.Cit.*, h. 294.

4. Meningkatkan motivasi staf dengan member mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan dan nilai-nilai, dan mendorong mereka berfikir positif tentang mereka dan organisasi.
5. Dapat memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga mampu meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.⁵⁰

2.2 Review Penelitian Relevan

1. **Sigit Prasetyo dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.” Universitas Negeri Yogyakarta. Skripsi, 2014.**

Penelitian ini termasuk jenis penelitian kausal komparatif dengan pendekatan kuantitatif yang dilakukan pada hotel berbintang di Yogyakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner atau angket. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampel insidental. Populasi yang menjadi objek penelitian adalah karyawan hotel berbintang 1, 2 dan 3 di Yogyakarta dengan sampel sebanyak 75 orang karyawan yang berasal dari 14 hotel berbintang. Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi linier

⁵⁰ Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), h. 351.

untuk hipotesis 1, 2, 3, 4 dan 5, analisis jalur dan uji sobel untuk hipotesis 6 dan 7 melalui program SPSS 20.0 for windows.

Berdasarkan hasil penelitian dengan taraf signifikansi 5% diperoleh kesimpulan: (1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,49 dan t hitung (4,808) > t tabel (1,667); (2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai r sebesar 0,437 dan t hitung (4,148) > t tabel (1,667); (3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai r sebesar 0,282 dan t hitung (2,510) > t tabel (1,667); (4) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai r sebesar 0,284 dan t hitung (2,532) > t tabel (1,667); (5) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai r sebesar 0,364, dan t hitung (3,339) > t tabel (1,667) pada taraf signifikansi 5%; (6) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening dengan nilai r sebesar 0,383 dan t hitung (2,0834) > t tabel (1,667); (7) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening dengan nilai r sebesar 0,39 dan t hitung (2,07021) > t tabel (1,667).

2. Wahyu Satrio Winarto dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan Umum Damri.” Universitas Negeri Yogyakarta Yogyakarta. Skripsi, 2015.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PERUM DAMRI, (2) Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PERUM DAMRI, dan (3) Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PERUM DAMRI.

Jenis penelitian ini adalah asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi pada penelitian ini adalah semua karyawan Perusahaan Umum DAMRI Semarang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah simple random sampling dengan jumlah sampel sebanyak 90 orang. Data dikumpulkan dengan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi berganda.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PERUM DAMRI. Hal ini dibuktikan dengan koefisien beta sebesar (β) 0,211 (* $p < 0.05$; $p = 0,001$) dan kontribusi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebesar (ΔR^2) 0,034; (2) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PERUM DAMRI. Hal

ini dibuktikan dengan koefisien beta sebesar (β) 0,195 (* $p < 0.05$; $p = 0,004$) dan kontribusi budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebesar (ΔR^2) 0,027; (3) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PERUM DAMRI. Hal ini dibuktikan dari hasil kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dengan koefisien beta sebesar (β) 0,173 ($p < 0.05$; $p = 0,008$) dan budaya organisasi berpengaruh positif dengan koefisien beta sebesar (β) 0,147 (** $p < 0.05$; $p = 0,028$) terhadap kepuasan kerja. Kontribusi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebesar (ΔR^2) 0,047.

3. Leli Nirmalasari dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Kautsar Utama Bandung” SMART – Study & Management Research, Vol XI, No. 1 - 2014

Dewasa ini organisasi dihadapkan kepada suatu situasi yang rumit dan kompleks, dimana disatu sisi adanya tantangan eksternal yang tidak bisa dielakkan. Di sisi lain ada juga tantangan internal yang berat. Karena itu faktor kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi memegang peran yang sangat penting bagi keberlangsungan organisasi. Demikian juga halnya dengan PT Kautsar Utama Bandung.

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh data-data dan informasi mengenai pengaruh budaya organisasi, kompensasi dan

kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Kautsar Utama Bandung. Metode penelitian yang digunakan adalah verifikatif. Sampel yang dilibatkan sebanyak 48 karyawan. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Analisis data dilakukan dengan path analysis (analisis jalur).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan baik secara parsial maupun simultan. Hasil ini sekaligus mengkonfirmasi hasil-hasil penelitian sebelumnya yang dijadikan rujukan dalam penyusunan hipotesis.

4. **Nur Octaviana dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan (Pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta).” Universitas Pembangunan Nasional “Veteran”, Yogyakarta. Skripsi, 2011.**

Tujuan dari penelitian ini untuk menentukan bagaimana besarnya pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasi, Motivasi sebagai variabel independent, Kinerja karyawan sebagai variabel dependent, Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Unit analisisnya adalah karyawan PT. Mirota Kampus di Yogyakarta. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 117 karyawan dengan sampel sebanyak 100 responden. Teknis analisis yang digunakan

adalah Structural Equation Model (SEM). Hasil dalam penelitian adalah Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Motivasi sebesar 0,499, Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,365, Motivasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,325, Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja sebesar 0,305, Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja sebesar 0,352, dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja sebesar 0,519. Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh peneliti berikutnya, sebagai referensi untuk memungkinkan bagi peneliti selanjutnya.

5. **Andrie Rondonowu dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Anggota Kepolisian di Polres Bogor Kota.” Universitas Indonesia. Jakarta. Tesis, 2011.**

Tesis ini tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada lingkungan organisasi Polri. Fokus penelitian adalah pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja anggota kepolisian pada bidang operasional dan bidang pembinaan.

Daerah penelitian di Polres Bogor Kota Polda Jawa Barat. Tujuan penelitian adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja anggota kepolisian. Kedua, untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja anggota kepolisian. Ketiga, untuk menguji pengaruh kepemimpinan

transformatif dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja anggota kepolisian. Dan keempat, untuk menguji perbedaan kepuasan kerja antara anggota kepolisian yang ada di bidang pembinaan dan bidang operasional di tempat penelitian pada Polres Bogor Kota.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey dalam pengumpulan data dari sampel. Terdapat dua variabel bebas adalah variabel kepemimpinan transformatif (X1), budaya organisasi (X2), dan satu variabel terikat yaitu kepuasan kerja (Y). Populasinya adalah seluruh anggota kepolisian di Polres Bogor Kota. Sampelnya adalah anggota yang bertugas di bidang operasional sebanyak seratus sembilan puluh satu personel dan bidang pembinaan tiga puluh personel. Teknik pengambilan sampel menggunakan simple random sampling. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Metode analisis menggunakan analisis regresi sederhana dan berganda, serta uji beda (One Way anova).

Dari hasil analisis membuktikan bahwa (1) ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformatif terhadap kepuasan kerja anggota kepolisian di Polres Bogor Kota, (2) ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja anggota kepolisian di Polres Bogor Kota, (3) ada pengaruh kepemimpinan transformatif dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap

kepuasan kerja, dan (4) diketahui tidak terdapat perbedaan kepuasan kerja anggota kepolisian pada bidang operasional dan bidang pembinaan. Dari output regresi dapat diketahui nilai R^2 (Adjusted R Square) adalah 0,480. Dengan demikian sumbangan pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja anggota bidang operasional yaitu 48%, sedangkan sisanya sebesar 52% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Diketahui bahwa F hitung (176,264) > F table (3,104) maka H_0 ditolak dan H_a diterima, kesimpulannya yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja anggota kepolisian pada bidang operasional.

Diketahui bahwa F hitung (12,145) > F tabel (3,354) maka H_0 ditolak dan H_a diterima, kesimpulannya yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja anggota kepolisian pada bidang pembinaan.

Berdasarkan penghitungan dapat diketahui bahwa t hitung(13,276) > t tabel (2,014) maka H_0 ditolak dan H_a diterima, kesimpulannya yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja anggota kepolisian pada bidang operasional.

Berdasarkan penghitungan dapat diketahui bahwa t hitung (13,276) > t tabel (2,014) maka H_0 ditolak dan H_a diterima, kesimpulannya yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja anggota kepolisian pada bidang pembinaan.

Berdasarkan penghitungan dapat diketahui bahwa signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis H_0 ditolak dan kesimpulannya yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja anggota kepolisian pada bidang operasional.

Berdasarkan penghitungan dapat diketahui bahwa signifikansi sebesar 0,002 lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis H_0 ditolak dan kesimpulannya yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja anggota kepolisian pada bidang operasional.

Berdasarkan prosedur analisis regresi linear sederhana, yaitu dengan analisis koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar prosentase sumbangan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dari output regresi dapat diketahui nilai R^2 (Adjusted R Square) adalah 0,278. Dengan demikian sumbangan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja anggota bidang pembinaan yaitu 27,8%, sedangkan sisanya sebesar 72,2% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

6. **Thomas Stefanus Kaihatu dan Wahyu Astjarjo Rini dengan judul “Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya”. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 98, No. 1, Maret 2007: 49-61 Universitas Kristen Petra-Surabaya**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung dari sebuah model multidimensional mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku ekstra peran yang dimediasi oleh kepuasan akan kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasional sebagai variabel antasenden.

Sampel adalah 190 Guru Sekolah Menengah Umum (secara lengkap mengisi kuisioner). Dalam penelitian ini, secara signifikan kepuasan akan kualitas kehidupan kerja memediasi kepemimpinan transformasional terhadap perilaku ekstra peran, sebaliknya komitmen organisasional ditemukan tidak signifikan. Penerapan kepemimpinan transformasional dari kepala sekolah meningkatkan kepuasan akan kualitas kehidupan kerja, dan hal ini cenderung akan meningkatkan perilaku ekstra peran dari para guru.

Hasil penelitian menunjukkan jalur yang signifikan mempunyai pengaruh terhadap perilaku ekstra peran adalah kepemimpinan transformasional melalui kepuasan atas kualitas kehidupan kerja. Dengan nilai koefisien jalur pengaruh total sebesar 0,241 yang mengandung arti

bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan mempunyai pengaruh langsung maupun tidak langsung dan bersifat positif melalui kepuasan atas kualitas kehidupan kerja sebagai mediator “penguat” terhadap perilaku ekstra peran para Guru Sekolah Menengah Umum di Kota Surabaya

Dari uraian serta analisis data dan pembahasan, maka disimpulkan bahwa Kepemimpinan transformasional secara signifikan mempunyai pengaruh langsung maupun tidak dan bersifat positif melalui kualitas kehidupan kerja terhadap perilaku ekstra peran para Guru Sekolah Menengah Umum di Kota Surabaya. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional tidak signifikan mempunyai pengaruh melalui komitmen organisasi terhadap perilaku ekstra peran.

7. **Amir Hamzah dengan judul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Pertamanan Kota Medan.” Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Skripsi, 2013.**

Kompensasi merupakan pemberian penghargaan baik secara finansial maupun non finansial yang diterima oleh pegawai sebagai imbalan atas jasanya yang diberikan oleh instansi pemerintahan atau organisasi dimana ia bekerja, dan juga pemberian kompensasi ini digunakan sebagai motivator atau perangsang oleh instansi dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai. Pemberian kompensasi yang dilakukan oleh instansi atau organisasi dilakukan berdasarkan syarat dan

ketentuan yang berlaku di setiap instansi tersebut, yang mempunyai tujuan yang sama yaitu meningkatkan kinerja agar lebih baik.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur seberapa besar kompensasi yang diberikan oleh dinas pertamanan kota medan, untuk mengukur seberapa besar kepuasan kerja pegawai pada dinas pertamanan kota medan dan untuk mengukur seberapa besar pengaruh pemberian kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada dinas pertamanan kota medan.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif, dengan analisa data kuantitatif. Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan pegawai dinas pertamanan kota medan yang berjumlah 452 orang, sedangkan yang menjadi sampel sebanyak 45 orang yang akan dijadikan responden dalam penelitian ini. Teknik pengumpulan data nya menggunakan rumus perhitungan product moment, yang bertujuan untuk mencari korelasi antara variabel antara kompensasi dengan kepuasan kerja pegawai.

Dari hasil penelitian terbukti bahwa kompensasi berpengaruh secara positif, dimana diperoleh hasil $r_{xy} = 0,214 < 0,294$ dalam tabel r product moment dengan $n = 45$ orang pada taraf signifikan 5 %. Uji signifikan dari variabel bebas (x) yaitu pengaruh kompensasi dengan variabel terikat (y) kepuasan kerja pegawai, nilainya adalah 0,294. Sehingga r_{xy} hasil penelitian $< r$ hitung uji $t = 0,1244 < 0,294$. Uji determinasinya adalah 4,57 %. Hal ini berarti bahwa pengaruh

kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai dan sisanya sisanya 95,43 % dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

8. **Widyanto Eko Susetyo, Amiartuti Kusmaningtyas, dan Hendro Tjahjono dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Divisi Konsumer Area Cabang Surabaya”. JMM17 Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen April 2014, Vol. 1 No.1. hal. 83 – 93 Untag Surabaya.**

Sumber daya manusia merupakan faktor yang berperan penting dalam keberhasilan dan kemajuan perusahaan. Oleh karena itu, sudah seharusnya pihak manajemen memperhatikan semua hal yang berkaitan dengan sumber daya manusia agar para karyawan mempunyai kepuasan kerja yang diwujudkan dalam kinerja yang tinggi.

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti budaya organisasi yang diciptakan dalam perusahaan dan lingkungan kerja yang memadai. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Divisi Konsumer Area Cabang Surabaya.

Penelitian ini termasuk dalam jenis causal research. Populasi yang digunakan adalah karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia Divisi Konsumer Area Cabang Surabaya sebanyak 40 orang,

sedangkan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 36 orang yang diambil dengan menggunakan teknik pengambilan sampel bootstrapping.

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modelling (SEM) dengan software Smart PLS (Partial Least Square). Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu variabel budaya organisasi dan lingkungan kerja juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian halnya dengan kepuasan kerja yang juga ditemukan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia Divisi Konsumer Area Cabang Surabaya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh hipotesis dalam penelitian dinyatakan terbukti kebenarannya.

Dapat diketahui bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki lama bekerja selama > 1 tahun sebanyak 24 orang (66.7%), sedangkan sisanya memiliki lama bekerja selama 6 bulan - 1 tahun berjumlah 12 orang (33.3%). Tabel di atas terlihat bahwa karyawan dengan masa kerja > 1 tahun lebih mendominasi. Hal tersebut dikarenakan karyawan dengan masa kerja > 1 tahun memiliki pengalaman yang lebih dibanding > 6 bulan - 1 tahun, sehingga karyawan sangat paham dengan apa yang harus dilakukan dalam

bekerja. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, karena nilai T statistik sebesar 3.857 yang berarti lebih besar dari 1.96, sehingga hipotesis H1 dapat dinyatakan diterima.

Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, karena nilai T statistik sebesar 2.745 yang berarti lebih besar dari 1.96, sehingga hipotesis H2 dapat dinyatakan diterima. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, karena nilai T statistik sebesar 2.257 yang berarti lebih besar dari 1.96, sehingga hipotesis H3 dapat dinyatakan diterima.

Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, karena nilai T statistik sebesar 1.980 yang berarti lebih besar dari 1.96, sehingga hipotesis H4 dapat dinyatakan diterima. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, karena nilai T statistik sebesar 2.788 yang berarti lebih besar dari 1.96, sehingga hipotesis H5 dapat dinyatakan diterima

9. **Fauzan Muttaqien dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Outsourcing pada PT. BRI (Persero), tbk. Cabang Lumajang”. Jurnal WIGA Vol. 4 No. 1, Maret 2014 STIE Widya Gama Lumajang.**

Penelitian ini bersifat penjelasan (explanatory) atas respon populasi pegawai Outsourcing pada PT. BRI (Persero), tbk. Cabang Lumajang sebanyak 72 (tujuh puluh dua) orang yang diwakili oleh 42 (empat puluh dua) responden dari berbagai posisi tugas sehingga ditemukan kejadian-

kejadian relatif dan hubungan-hubungan antara variabel sosiologis maupun psikologis.

Sumber data yang digunakan adalah data Internal berasal dari subyek, obyek dan lokasi penelitian yaitu (karyawan outsourcing, variabel-variabel terkait dan dokumen PT. BRI (Persero), tbk. Cabang Lumajang) berupa gambaran umum perusahaan dan informasi sikap responden terhadap aspek-aspek variabel penelitian yang korelatif. Cabang Lumajang sebanyak 72 (tujuh puluh dua) orang dengan sampel 42 (empat puluh dua) pegawai yang dihitung dengan menggunakan rumus Slovinci dari berbagai posisi tugas yang terbagi atas 3 orang karyawan outsourcing, 21 karyawan outsourcing Front Liner di unit unit, 3 orang SATPAM, 1 orang berposisi Payment Point, 1 orang Driver, 3 orang asisten mantri KUR, 9 orang penjaga malam, dan 1 orang berposisi tugas pramubakti secara acak (random sampling).

Berdasarkan hasil pengujian Hipotesis pertama, perhitungan regresi linier berganda untuk pengujian hipotesis pertama yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif variabel kepemimpinan (X1) dan Kompensasi (X2) baik secara simultan maupun parsial terhadap kepuasan kerja pegawai outsourcing PT. BRI (Persero), tbk. Cabang Lumajang (Y1) Dari hasil uji F di atas nilai F hitung 20.305 ; sementara itu nilai Ftabel = 3.232 berarti nilai hitung > F tabel sehingga dapat disimpulkan garis regresi yang dihasilkan signifikan dan kedua

variabel X1 dan X2 mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap variabel Y1.

Selanjutnya juga dapat dibuktikan melalui perbandingan nilai koefisien probabilitas (p-value) terhadap α (5%), dimana dari hasil pengujian hipotesis tersebut diketahui bahwa nilai koefisien probabilitas $0.000 < \alpha = 0.05$, hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan (X1) dan Kompensasi (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap variabel kepuasan kerja (Y1).

Dari hasil uji t di atas, ditunjukkan nilai t hitung variabel kepemimpinan sebesar (2.042) dan Kompensasi (0.790) $>$ t tabel 2.021 selanjutnya signifikansi uji t juga dapat dilihat dengan membandingkan nilai koefisien probabilitas terhadap α (5%), dari hasil tersebut diatas diketahui bahwa variabel kepemimpinan (X1) memiliki nilai koefisien probabilitas (p-value) = 0.048 $<$ $\alpha = 0.05$, artinya secara parsial variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan karyawan.

Untuk variabel Kompensasi nilai koefisien probabilitas (p-value)= 0.000 $<$ $\alpha = 0.05$, artinya secara parsial variabel Kompensasi juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Dari uraian tersebut pada point 2 dan 3 dapat dinyatakan bahwa variabel kepemimpinan dan Kompensasi secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kepuasan kerja pegawai outsourcing PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Cabang Lumajang. Berdasarkan

tabel, diketahui bahwa parameter standardized coefficients β_2 untuk variabel Kompensasi (X_2) besarnya 0.790. Karena harga β_2 nilainya positif, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan linear positif antara Kompensasi atas kepuasan kerja sedemikian rupa, sehingga setiap variabel Kompensasi meningkat (bertambah efektivitasnya) sebesar 100 persen mengakibatkan kenaikan terhadap kepuasan kerja sebesar 79,0 persen.

Berdasarkan uraian pengaruh secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat dapat diketahui bahwa variabel Kompensasi mempunyai sumbangan tertinggi sehingga pengujian hipotesis ketiga diterima, yang menyatakan bahwa variabel Kompensasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja pegawaioutsourcing PT. BRI (Persero), Tbk. Cabang Lumajang.

Untuk menguji pengaruh variabel Kepemimpinan dan Kompensasi, didasarkan pada uji regresi linier berganda, dengan memfokuskan pada koefisien beta distandarisasikan.

Hipotesis 1 dapat diterima, yang menyatakan bahwa diduga secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawaioutsourcing PT. BRI (Persero), Tbk. Cabang Lumajang. Hipotesis ini berdasarkan pengaruh langsung (X_1 dan X_2 terhadap Y_1).

Hipotesis 2 dapat diterima, yang menyatakan bahwa diduga secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan dan

Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai outsourcing PT. BRI (Persero), Tbk. Cabang Lumajang. Hipotesis ini berdasarkan pengaruh langsung (X_1 dan X_2 terhadap Y_1).

Hipotesis 3 diterima, yang menyatakan bahwa diduga ada variabel Kompensasi mempunyai pengaruh yang dominan terhadap Kepuasan kerja Pegawai outsourcing PT. BRI (Persero), Tbk. Cabang Lumajang. Adapun variabel yang mempunyai pengaruh yang dominan terhadap Kepuasan kerja Pegawai adalah variabel Kompensasi (X_2).

10. **Wendi Amsuri Nasution dengan judul “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Deli Stelindo Medan”. Jurnal Manajemen Bisnis STIE IBBI, Volume 20 No.2 Juni 2013, STIE IBBI Medan**

Karya Deli Stelindo Medan merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri stainless steel, baja dan fiber. Dalam menjalankan aktivitas operasionalnya perusahaan senantiasa mengharapkan tingkat kepuasan kerja karyawan yang maksimal agar dapat bekerja dengan optimal.

Masalah yang ada di perusahaan adalah kompensasi yang diberikan belum memenuhi harapan mereka misalnya gaji karyawan belum cukup memenuhi kebutuhannya, perusahaan jarang memberikan bonus kepada karyawan yang berprestasi, tunjangan kesehatan sulit diperoleh karyawan. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah dengan korelasi product moment, regresi berganda dan uji F dan

uji t. Hasil uji F dan uji t menunjukkan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Lokasi penelitian merupakan tempat di mana penelitian telah dilakukan. Dalam hal ini yang menjadi objek penelitian adalah PT Karya Deli Stelindo Medan di Jl. K.L.Yos Sudarso no. 3 Blok B km.10.5 Mabar, Sumatera Utara, Indonesia. Waktu penelitian ini direncanakan dari bulan Februari 2013 sampai dengan Agustus 2013. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif setelah memenuhi asumsi klasik menyangkut normalitas, heteroskedastisitas, multikolinieritas, dan analisis regresi berganda. Penarikan kesimpulan atas hipotesis dilakukan dengan cara uji t dan uji f pada level signifikan 5%. Keseluruhan tabulasi dan pengelolaan data menggunakan software SPSS versi 18.

Hasil Uji Hipotesis. Dari hasil pengujian, koefisien korelasi didapat besar R sebesar 0,609. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan variabel kompensasi (X1) dan lingkungan kerja (X2) menjelaskan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) pada PT Karya Deli Stelindo Medan sebesar 60.9%. Sedangkan sisanya sebesar 39.1% merupakan pengaruh dari variabel bebas lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil Uji F. Uji F dilakukan dengan cara pengujian variabel-variabel independen secara bersamaan. Tujuan dari pengujian variabel-

variabel bersamaan adalah untuk menentukan apakah variabelvariabel independen secara keseluruhan berpengaruh terhadap variabel dependen. Berdasarkan hasil uji F, Nilai F hitung adalah 46,703 lebih besar dari F tabel sebesar 3,15 dengan sig 0,000 < α 0,05 Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kompensasi dan Lingkungan Kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap Kepuasan kerja Karyawan.

Hasil Uji t. Uji t untuk menentukan signifikansi tidaknya (berarti atau tidaknya) suatu variabel penjelas atau variabel bebas dalam mempengaruhi variabel tidak bebas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kompensasi (6,294) lebih besar dibandingkan dengan nilai t tabel (1.670), dengan demikian, secara parsial kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Karya Deli Stelindo Medan. Sedangkan untuk variabel Lingkungan Kerja mempunyai nilai thitung sebesar 4.577 lebih besar dibandingkan dengan nilai t tabel 1.670, dengan demikian secara parsial lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Karya Deli Stelindo Medan.

Dari beberapa rangkuman mengenai paparan hasil penelitian terdahulu tersebut. Maka disajikan dalam tabel dibawah ini.

Tabel 2.1
Matriks Penelitian Terdahulu

No.	Judul	Kompensasi	Kepemimpinan Transformasional	Budaya Organisasi	Kp. Kerja
1	Sigit Prasetyo dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.” Universitas Negeri Yogyakarta. Skripsi, 2014.	√	–	–	√
2	Wahyu Satrio Winarto dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan Umum Damri.” Universitas Negeri Yogyakarta Yogyakarta. Skripsi, 2015	–	√	√	√
3	Leli Nirmalasari dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Kautsar Utama Bandung” SMART –	√	√	√	√

	Study & Management Research, Vol XI, No. 1 - 2014				
4	Nur Octaviana dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan (Pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta).” Universitas Pembangunan Nasional “Veteran”, Yogyakarta. Skripsi, 2011	-	-	√	√
5	Andrie Rondonowu dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Anggota Kepolisian di Polres Bogor Kota.” Universitas Indonesia. Jakarta. Tesis, 2011	-	√	√	√
6	Thomas Stefanus Kaihatu dan Wahyu Astjarjo Rini dengan judul “Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya”. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 98, No. 1, Maret 2007: 49-61 Universitas Kristen Petra-Surabaya	-	√	-	√
7	Amir Hamzah dengan judul “Pengaruh	√	-	-	√

	Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Pertamanan Kota Medan.” Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Skripsi, 2013				
8	Widyanto Eko Susetyo, Amiartuti Kusmaningtyas, dan Hendro Tjahjono dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Divisi Konsumer Area Cabang Surabaya”. JMM17 Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen April 2014, Vol. 1 No.1. hal. 83 – 93 Untag Surabaya	–	–	√	√
9	Fauzan Muttaqien dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Outsourcing pada PT. BRI (Persero), tbk. Cabang Lumajang”. Jurnal WIGA Vol. 4 No. 1, Maret 2014 STIE Widya Gama Lumajang	√	–	–	√
10	Wendi Amsuri Nasution dengan judul “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Deli Stelindo	√	–	–	

	Medan". Jurnal Manajemen Bisnis STIE IBBI, Volume 20 No.2 Juni 2013, STIE IBBI Medan				√
--	--	--	--	--	---

Sumber : Data diolah oleh peneliti

2.3 Kerangka Berpikir

Menurut Robbins, terdapat lima dimensi kepuasan kerja:

- a. Kepuasan dengan gaji,
- b. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri,
- c. Kepuasan dengan promosi,
- d. Kepuasan dengan sikap atasan, dan
- e. Kepuasan dengan rekan kerja.⁵¹

Robbins menjabarkan kepuasan dengan gaji, yaitu upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi kerja yang sama.

Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, yaitu sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik.

Kepuasan dengan promosi, yaitu kesempatan seseorang untuk meraih atau dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi dalam organisasi. Kepuasan dengan sikap atasan, yaitu kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para bawahan. Kepuasan dengan rekan kerja, yaitu sejauh mana rekan kerja secara teknis cakap dan secara sosial mendukung tugas rekan kerja lainnya.

⁵¹ Robbins, Stephen P, *Op.Cit.*, h. 140.

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Robbins, dapat disimpulkan bahwa yang menjadi indikator dalam kepuasan kerja adalah sesuatu yang berkaitan dengan gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, sikap atasan, dan rekan kerja.

Rivai dan Mulyadi menyatakan bahwa, “kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.”⁵²

Kompensasi diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai sebuah bentuk penghargaan atau rasa terima kasih dan balas jasa. Pemberian kompensasi dapat memberikan pengaruh yang positif kepada karyawan, memunculkan motivasi kerja, semangat kerja dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan serta akan menimbulkan suatu rasa kepuasan dalam bekerja. Peningkatan kinerja karyawan dan kepuasan yang timbul dalam diri karyawan, akan memberikan suatu dampak yang positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Pada dasarnya kepemimpinan mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin suatu organisasi. Kepemimpinan yang efektif serta efisien akan mendorong organisasi menjadi lebih produktif. Peran kepemimpinan juga sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja bagi karyawan.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu mengelola karyawannya dengan baik, mempunyai visi yang jelas, serta mampu membuat

⁵² Rivai, V., dan Mulyadi, D, *Op.Cit.*, h. 246.

suatu ikatan yang erat dengan para bawahannya. Sehingga karyawan akan merasa nyaman bekerja, serta akan terciptanya suatu kepuasan bekerja dalam diri setiap karyawan.

Hal ini dipertegas oleh Hughes et al. yang mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya. Pemimpin transformasional diyakini lebih berhasil dalam mendorong perubahan organisasi karena tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi sang pemimpin.⁵³ Kepuasan dalam bekerja, akan berdampak positif pada pengendalian karyawan. Jika perusahaan ingin karyawannya tetap bekerja disana, perusahaan harus mampu memberikan suatu motivasi, motivasi tersebut bisa melalui pemberian kompensasi.

Setiap perusahaan pasti ingin kinerja karyawan semakin meningkat. Kinerja karyawan akan meningkat jika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Hal tersebut juga sangat berkaitan dengan pemberian kompensasi.

Hal tersebut diperjelas oleh Simamora. Tujuan pemberian kompensasi menurut Simamora:

1. Memikat karyawan
2. Menahan karyawan yang berkompeten
3. Motivasi dan kompensasi
4. Motivasi dan kinerja⁵⁴

⁵³ Hughes, R.L., Ginnett, R.C., and Curphy, G.J, *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman, Edisi Ketujuh*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2012), h.542.

⁵⁴ Simamora, H, *Op.Cit.*, h.449.

Meskipun sebagian besar pelamar kerja tidak mengetahui gaji sebenarnya yang ditawarkan organisasi yang berbeda untuk pekerjaan yang serupa di pasar tenaga kerja, mereka membandingkan tawaran-tawaran pekerjaan dan skalaskala gaji. Pelamar kerja yang memperoleh lebih dari satu tawaran kerja tentu saja membandingkan tawaran-tawaran gaji. Karena lebih mudah membandingkan jumlah rupiah, pelamar kerja sering meletakkan bobot lebih pada gaji yang sedang ditawarkan dibandingkan dengan faktor-faktor kompensasi lainnya seperti tunjangan-tunjangan dan imbalan-imbalan instrinsik.

Setelah organisasi memikat dan mengangkat karyawan-karyawan baru, sistem kompensasi haruslah tidak merintangi upaya-paya untuk menahan karyawan-karyawan meninggalkan perusahaan, kompensasi yang tidak memadai adalah penyebab yang sering dari perputaran karyawan. Untuk mempertahankan karyawan yang baik, maka kompensasi yang ditawarkan harus sesuai dengan batas kewajaran.

Manajer harus memperhatikan kepuasan kerja para karyawan terutama dalam program kompensasinya. Sebab kompensasi merupakan alat untuk memotivasi karyawan yang paling efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Pemberian bonus bagi karyawan akan memotivasi mereka untuk selalu meningkatkan kinerjanya sehingga produktivitasnya juga meningkat. Kepuasan juga akan timbul dan memotivasi kerja para karyawan apabila kompensasi yang diberikan dirasakan adil bagi karyawan yang menerima.

Para karyawan mengharapkan bahwa kinerja mereka akan berkorelasi dengan imbalan yang diperoleh dari organisasi. Para karyawan menentukan

pengharapan-pengharapan ini menentukan tujuan dan tingkat kinerja di masa yang akan datang.

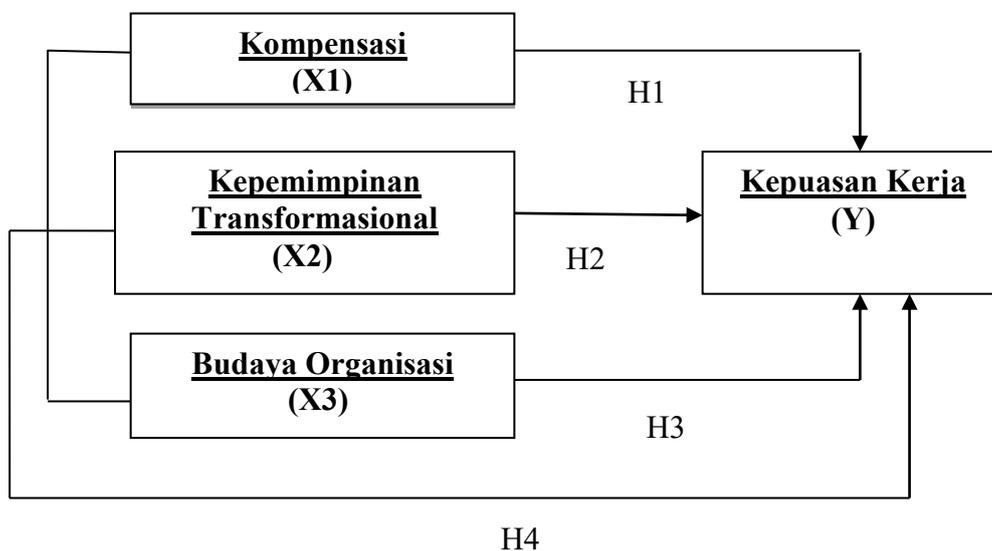
Perilaku masing-masing karyawan, dapat membentuk sebuah kebiasaan. Kebiasaan yang dilakukan secara berulang-ulang akan membentuk suatu budaya dalam organisasi.

Kepuasan dalam bekerja juga bisa didapat dari kekompakan dalam bekerja, kompak dalam mencapai visi dan misi, serta lingkungan dan rekan kerja yang membuatnya nyaman. Hal tersebut dapat diperoleh dari manfaat budaya organisasi. Manfaat budaya organisasi menurut Wibowo adalah sebagai berikut:

1. Membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.
2. Meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi, atau unit dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama.
3. Membentuk perilaku staf dengan mendorong pencampuran corevalues dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan knsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan control.
4. Meningkatkan motivasi staf dengan member mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan dan nilai-nilai, dan mendorong mereka berfikir positif tentang mereka dan organisasi.

5. Dapat memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga mampu meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.⁵⁵

Berdasarkan uraian kerangka berpikir diatas, maka paradigma penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



2.4 Hipotesis

Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka pemikiran yang telah dijelaskan diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

Hipotesis 1 :

Ho : Kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan Perum Perumnas Pusat

⁵⁵ Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), h. 351.

Ha : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan Perum Perumnas Pusat

Hipotesis 2 :

Ho : Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan Perum Perumnas Pusat

Ha : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan Perum Perumnas Pusat

Hipotesis 3 :

Ho : Budaya Organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan Perum Perumnas Pusat

Ha : Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan Perum Perumnas Pusat

Hipotesis 4 :

Ho : Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi secara bersama-sama tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan Perum Perumnas Pusat

Ha : Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan Perum Perumnas Pusat

BAB III

OBJEK DAN METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Objek dan Ruang Lingkup Penelitian

3.1.1 Profil Perusahaan

PERUMNAS adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berbentuk Perusahaan Umum (Perum) dimana keseluruhan sahamnya dimiliki oleh Pemerintah. Perumnas didirikan sebagai solusi pemerintah dalam menyediakan perumahan yang layak bagi masyarakat menengah ke bawah.

Perusahaan didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 29 Tahun 1974, diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 1988, dan disempurnakan melalui Peraturan Pemerintah No. 15 Tahun 2004 tanggal 10 Mei 2004. Sejak didirikan tahun 1974, Perumnas selalu tampil dan berperan sebagai pionier dalam penyediaan perumahan dan permukiman bagi masyarakat berpenghasilan menengah ke bawah.

Melalui konsep pengembangan skala besar, Perumnas berhasil memberikan kontribusi signifikan dalam pembentukan kawasan permukiman dan kota-kota baru yang tersebar di seluruh Indonesia.

Sebagai BUMN pengembang dengan jangkauan usaha nasional, Perumnas mempunyai 7 Wilayah usaha Regional I sampai dengan VII dan Regional Rusunawa.

Visi Perumnas

Menjadi Pengembang Permukiman dan Perumahan Rakyat Terpercaya di Indonesia

Misi Perumnas

- Mengembangkan perumahan dan permukiman yang bernilai tambah untuk kepuasan Pelanggan.
- Meningkatkan profesionalitas, pemberdayaan dan kesejahteraan Karyawan.
- Memaksimalkan nilai bagi Pemegang Saham dan Pemangku Kepentingan lain.
- Mengoptimalkan sinergi dengan Mitra Kerja, Pemerintah, BUMN dan Instansi lain.
- Meningkatkan kontribusi positif kepada Masyarakat dan Lingkungan.

Logo Perumnas



Gambar 3.1 Logo Perumnas

Sumber: website resmi Perumnas

Perum Perumnas meluncurkan logo berbentuk rumah yang menggambarkan komitmen sebagai kepanjangan tangan pemerintah dalam penyediaan perumahan rakyat.

Sedangkan warna hijau dalam logo mengandung makna kepekaan akan pembangunan yang peduli akan lingkungan. Sementara, warna biru melambangkan dinamika yang terus bergerak dalam industri properti.

3.1.2 Waktu ,Target dan Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan selama bulan Agustus 2015 - Oktober 2015, pada karyawan Perum Perumnas. Yang beralamat di Jalan D.I Pandjaitan Kav.11 Jakarta - 13340. Untuk mendapatkan data yang diperlukan, peneliti menyebarkan kuisisioner ke beberapa sampel dari populasi yang menjadi objek dalam penelitian ini, yaitu 130 karyawan Perum Perumnas.

3.2 Metode Penelitian

Penelitian ini akan menggunakan dua metode penelitian, yaitu metode penelitian deskriptif dan metode penelitian eksplanatori. Dimana metode penelitian deskriptif adalah penelitian yang menjelaskan atau memberikan paparan pada variabel yang akan diteliti. Sedangkan menurut Sugiono “statistik deskriptif adalah statistik yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum.”⁵⁶ Metode eksplanatori (*explanatory research*) adalah “penelitian yang membuktikan adanya sebab akibat dan hubungan yang mempengaruhi atau dipengaruhi dari dua atau lebih variabel yang diteliti.”⁵⁷ Namun secara khusus, penelitian ini menerapkan metode atau desain penelitian kausal yang mencoba menganalisis dan menggambarkan pengaruh variabel

⁵⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Jakarta: Alfabeta, 2012), p. 29.

⁵⁷ Husein Umar, *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005), p. 33.

kompensasi, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan Perum Perumnas.

3.3 Operasional Variabel Penelitian

3.3.1 Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel *independen* (bebas) dan variabel *dependen* (terikat). Variabel *independen* yaitu kompensasi (X1), kepemimpinan transformasional (X2), dan budaya organisasi (X3) sedangkan variabel *dependen* yaitu kepuasan kerja (Y). Berikut ini terdapat penjelasan untuk tiap-tiap variabel yang terdiri atas beberapa indikator.

3.3.1.1 Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Variabel 1 (Y) dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja. Kepuasan Kerja adalah suatu keadaan emosi ataupun sikap umum seseorang karyawan terhadap tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya atas dasar persepsi mereka terhadap pekerjaannya. Dalam penelitian ini Kepuasan Kerja diukur melalui 13 item pertanyaan dengan menggunakan skala likert dalam interval 1-5. Adapun dimensi untuk mengukur komitmen organisasi antara lain:

1. Pembayaran (*Pay*)
2. Pekerjaan (*Job*)
3. Kesempatan promosi (*Promotion opportunities*)
4. Atasan (*Supervisor*)
5. Rekan kerja (*Co-workers*)

3.3.1.2 Variabel Kompensasi (X1)

Variabel 2 (X₁) dalam penelitian ini adalah kompensasi. Kompensasi merupakan suatu bentuk imbal jasa, baik secara langsung maupun tidak

langsung, dari perusahaan terhadap karyawan karena telah mengabdikan terhadap perusahaan dengan cara memberi bantuan baik tenaga dan ataupun pikiran guna mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian kompensasi mempunyai arti yang sangat luas, termasuk gaji, upah, insentif, perumahan dinas, fasilitas kendaraan, pakaian kerja, tunjangan beras, tunjangan rumah dinas, tunjangan pendidikan dan tunjangan lain-lain. Dalam penelitian ini kompensasi diukur melalui 10 item pertanyaan dengan menggunakan skala likert dalam interval 1-5. Adapun dimensi untuk mengukur kompensasi antara lain adalah:

1. Kompensasi Langsung
2. Kompensasi Tidak Langsung

3.3.1.3 Variabel Kepemimpinan Transformasional (X2)

Variabel 3 (X2) dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi, serta membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaruan dan perubahan.

Dalam penelitian ini kepemimpinan transformasional diukur melalui 13 item pertanyaan dengan menggunakan skala likert dalam interval 1-5. Adapun dimensi untuk mengukur kepemimpinan transformasional antara lain:

1. Pengaruh Ideal (*Idealized influence*)
2. Pertimbangan Individual (*Individualized consideration*)
3. Motivasi Inspirasional (*Inspirational motivation*)
4. Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*).

3.3.1.4 Variabel Budaya Organisasi (X2)

Variabel 4 (X3) dalam penelitian ini adalah budaya organisasi. Budaya organisasi adalah adalah suatu sistem kesepakatan bersama dari nilai, norma maupun perilaku yang berlaku untuk bertindak serta memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi.

Dalam penelitian ini budaya organisasi diukur melalui 6 item pertanyaan dengan menggunakan skala likert dalam interval 1-5. Adapun dimensi untuk mengukur budaya organisasi antara lain:

1. *Involvement dimension,*
2. *Consistency dimension,*
3. *Adaptability dimension,*
4. *Mission dimension.*

Tabel 3.1
Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	No.	Skala
Kepuasan Kerja suatu keadaan emosi ataupun sikap umum seseorang karyawan terhadap seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya atas dasar persepsi mereka terhadap pekerjaannya. Dimensi dari Kepuasan Kerja adalah Pembayaran, Pekerjaan, Kesempatan promosi, Atasan, dan Rekan Kerja, Rivai (2012), Robbins (2008), dan Luthans (2006),	Pembayaran (<i>Pay</i>)	1. jumlah pembayaran 2. rasa adil dalam pembayaran	1-13	Interval 5 poin
	Pekerjaan (<i>Job</i>)	3. menikmati suatu pekerjaan. 4. tertantang dalam melakukan pekerjaan		
	Kesempatan promosi (<i>Promotion opportunities</i>)	5. promosi 6. keinginan untuk terus maju dan berkembang		
	Atasan (<i>Supervisor</i>)	7. penugasan 8. kemampuan atasan		
	Rekan kerja (<i>Co-workers</i>)	9. Kekeluargan 10. Kepedulian 11. Dukungan		
Kompensasi suatu bentuk imbal jasa, baik secara langsung maupun tidak langsung, dari perusahaan terhadap karyawan. Dimensi dari kompensasi adalah Kompensasi Langsung dan Kompensasi Tidak Langsung (Handoko (2011), Mangkunegara (2011), Simamora (2006), dan Aritonang (2005)	Langsung	12. Gaji 13. Tunjangan 14. insentif	14-23	Interval 5 poin
	Tidak Langsung	16. uang pensiun, 17. olah raga 18. darma wisata (<i>family gathering</i>) 19. asuransi 20. fasilitas		
Kepemimpinan Transformasional kepemimpinan yang membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri. Dimensi dari Kepemimpinan Transformasional adalah Idealized Influence, Motivasi Pengaruh Ideal,	<i>Idealized Influence</i> (Pengaruh Ideal)	21. <i>trust</i> 22. <i>respect</i> 23. <i>integrity</i>	24-36	Interval 5 poin
	<i>Inspirational Motivation</i> (Motivasi Inspirasional)	24. <i>communication</i> 25. <i>enthusiasm</i> 26. <i>optimism</i>		
	<i>Intellectual Stimulation</i> (Stimulasi Intelektual)	27. <i>rationality</i> 28. <i>problem-solving</i>		
	<i>Individualized Consideration</i> (Pertimbangan)	29. <i>personal attention</i> 30. <i>mentoring</i> 31. <i>listening</i>		

Inspirasional, Stimulasi Intelektual, dan Pertimbangan Individual Yukl (2010), Northouse (2007), dan Luthans (2006)	Individual)			
Budaya Organisasi suatu sistem kesepakatan bersama dari nilai, norma maupun perilaku yang berlaku untuk bertindak serta memecahkan masalah dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Dimensi dari Budaya Organisasi adalah <i>Involvement, Consistency, Adaptability, dan Mission</i> . Robbins (2008), Davis dalam Sobirin (2007), McShane (2005),	<i>Involvement</i>	32. tingkat partisipasi pegawai	37-42	Interval 5 poin
	<i>Consistency</i>	33. kesepakatan		
	<i>Adaptability</i>	34. respon terhadap perubahan-perubahan lingkungan eksternal		
	<i>Mission</i>	35. tujuan		

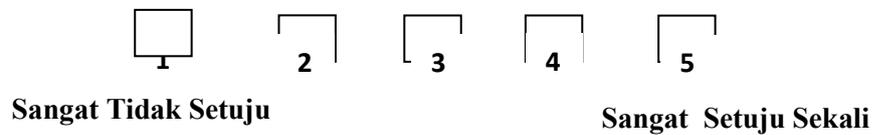
Sumber: Data diolah peneliti, 2015

3.3.2 Skala Penelitian

Skala pengukuran menggunakan likert dalam interval 1-5 dan skala pengukuran nominal. Likert dalam interval 1-5 untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju dengan nilai 1 (satu) sampai dengan jawaban sangat setuju dengan nilai 5. Skala Likert adalah skala yang didasarkan atas penjumlahan sikap responden dalam merespon pertanyaan berdasarkan indikator-indikator suatu konsep atau variabel yang diukur.

Ketika menggunakan skala Likert, skor dari respon yang ditunjukkan responden dijumlahkan dan jumlah ini merupakan total skor, yang kemudian ditafsirkan sebagai respon dari responden. Skala likert 1-5 digunakan untuk semua variabel.

Bentuk skala Likert interval 1-5 yang digunakan adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1

Bentuk Skala Likert Interval 1-5

Sumber: Buku Riset Sumber Daya manusia, 2005

Tabel 3.2

Bobot Skor Skala Likert

Pilihan Jawaban	Bobot Skor
Sangat Setuju Sekali	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Data diolah peneliti, 2014

3.4 Metode Penentuan Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi merupakan keseluruhan subjek atau objek yang menjadi sumber data penelitian. Menurut Sekaran dan Bougie, populasi adalah sekelompok orang, kejadian, atau benda yang membuat seorang peneliti tertarik untuk

menginvestigasinya.⁵⁸ Populasi yang diteliti adalah karyawan Perum Perumnas yang berjumlah 130 orang.

3.4.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi.⁵⁹ Dalam menentukan sampel, peneliti menggunakan rumus Slovin. Menurut Slovin (dalam Umar), dengan berasumsi bahwa populasi berdistribusi normal, maka rumus yang bisa dipakai untuk menentukan ukuran minimal sampel dari populasi tersebut⁶⁰ ialah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persentase kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir. Dalam penelitian ini menggunakan 5%.

⁵⁸ Uma Sekaran & Roger Bougie, *Research Methods for Business, A Skill Building Approach*, (Fifth Edition. United Kingdom : John Willey & Sons Ltd, 2010), p. 262.

⁵⁹ Sugiyono, *Statistika Untuk Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 62.

⁶⁰ Umar Husein, *Metode Penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis* (Jakarta: Rajagrafindo, 2005), h.78.

Maka besarnya sampel adalah :

$$n = \frac{130}{1 + 130 (0,05)^2}$$

n = 98,11 dibulatkan menjadi **98**

Dalam rumus perhitungan tersebut, kita mengetahui bahwa ukuran besarnya sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 98,11 yang dibulatkan menjadi 98 responden.

3.4.2.1 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah adalah *Non-probability sampling*. *Non-probability sampling* merupakan metode sampling yang setiap individu/unit dari populasi tidak memiliki kemungkinan (*non-probability*) yang sama untuk terpilih. Ada pertimbangan-pertimbangan tertentu yang mendasari pemilihan sampel. Biasanya, pertimbangan-pertimbangan tersebut disesuaikan dengan latar belakang fenomena yang diangkat dari tujuan penelitian.

Metode *Non-probability sampling* dispesifikasikan menjadi tiga teknik yaitu *convenience sampling (accidental sampling)*, *quota sampling* dan *purposeful sampling*. Sedangkan teknik *non-probability sampling* yang digunakan adalah *convenience sampling (accidental sampling)*. *Convenience sampling (accidental sampling)* adalah sampel yang tidak direncanakan terlebih dahulu, melainkan secara kebetulan, yaitu unit/subjek tersedia bagi peneliti saat pengumpulan data

dilakukan. Proses diperolehnya sampel semacam ini disebut sebagai penarikan sampel secara kebetulan.⁶¹

3.5 Metode Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder.

a. Data primer

Menurut Sekaran dan Bougie data primer adalah informasi yang didapatkan dengan tujuan tertentu oleh peneliti dari sumber pertama⁶². Dalam penelitian ini yang merupakan data primer adalah, data langsung yang diperoleh dari karyawan Perum Perumnas melalui kuisisioner tentang Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi. Metode pengumpulan data primer yang dilakukan oleh peneliti untuk mendapatkan data serta informasi yang valid yaitu dengan cara:

1. Wawancara

Dalam metode ini, peneliti mengumpulkan data secara langsung berhadapan dengan responden. Dalam hal ini peneliti melakukan sesi tanya jawab kepada Manajer Perencanaan Sumber Daya Manusia, Bagian Pendidikan dan Pelatihan, mengenai permasalahan yang terjadi dalam perusahaan tersebut. Hal ini dilakukan untuk memperoleh data-data yang mendukung dalam penelitian ini. “Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpul data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti,

⁶¹ Endang Mulyatiningsih, *Metode Penelitian Terapan Bidang Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 11-12.

⁶² Uma Sekaran dan Roger Bougie, *Op Cit*, p. 184.

dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil.”⁶³

2. Kuesioner

Kuisisioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya”⁶⁴ Kuisisioner diberikan kepada objek penelitian yaitu karyawan Perum Perumnas. Kuisisioner yang disebarakan oleh peneliti diberikan secara pribadi langsung kepada objek penelitian pada semua responden dalam satu waktu. Dengan harapan karyawan lebih terbuka dan jujur dalam menjawab.

b. Data sekunder

Data sekunder yang digunakan didapat dari hasil penelitian kepustakaan, yang berasal dari berbagai sumber buku, jurnal, artikel dan skripsi milik peneliti lain yang berhubungan dengan tiga variabel yang ingin diteliti oleh peneliti, dan dijadikan sebagai dasar penelitian sebelumnya. Selain itu peneliti juga menggunakan buku-buku yang berkaitan langsung dengan tiga variabel yang ingin diteliti untuk mendapatkan teori yang berkaitan.

3.6 Metode Analisis

Metode analisis data digunakan untuk mengambil kesimpulan dari keseluruhan data yang telah terkumpul. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan perangkat lunak SPSS (*Statistical Package for The Social Science*) untuk mengolah dan menganalisis hasil dari data yang telah dikumpulkan sebelumnya.

⁶³ Sugiyono, *Op Cit*, p.157.

⁶⁴ Sugiyono, *op. cit.*, p. 162.

3.6.1 Uji Instrumen

3.6.1.1 Uji Validitas

“Validitas adalah ketepatan dan kecermatan suatu instrumen dalam mengukur apa yang ingin diukur.”⁶⁵ Uji validitas sering digunakan untuk mengukur ketepatan suatu item dalam kuisioner, apakah item-item dalam kuisioner tersebut sudah tepat dalam mengukur apa yang ingin diukur atau belum. Validitas menunjukkan sejauh mana alat ukur tersebut digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Kriteria pengujian digunakan untuk menentukan setiap item kuisioner dinyatakan valid atau tidak adalah jika r hitung yang merupakan nilai dari Correlated Item-Total Correlation lebih besar dari r tabel dan nilainya positif. Sebaliknya jika r hitung kurang dari r tabel berarti instrumen pengukuran tersebut tidak valid.⁶⁶

Kriteria pengujian validitas menggunakan korelasi adalah sebagai berikut :

1. Jika r hitung $>$ atau nilai signifikan lebih besar dari 0.05 maka instrumen atau item-item pernyataan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).
2. Jika r hitung $<$ r tabel atau nilai signifikan lebih kecil dari 0.05 maka instrumen atau item-item pertanyaan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

⁶⁵ Luthfi Fadillah, “Analisis Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Dukungan Sosial Sebagai Variabel Moderating” (Skripsi, Universitas Diponegoro, Semarang, 2010) p. 85.

⁶⁶ *Ibid.*, p.86.

3.6.1.2 Uji Reliabilitas

Reliabel adalah pengukuran untuk suatu gejala, semakin reliabel suatu alat ukur maka semakin stabil alat ukur tersebut. Menurut Supranto dalam Bianca dan Susihono “alat ukur dikatakan reliabel jika digunakan berulang-ulang data yang dihasilkan akan sama atau sedikit variansi.”⁶⁷ Menurut Ghozali dalam Bianca dan Susihono tingkat reliabilitas suatu variabel dapat dilihat dari hasil statistik *Cronbach Alpha* jika data tersebut, reliable nilai *Cronbach Alpha* > 0.6 . semakin nilai alpha mendekati nilai reliabilitasnya maka data makin terpercaya.⁶⁸

Kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai korelasi $r < 0.6$ maka instrumen penelitian tidak reliabel.
2. Jika nilai korelasi $r > 0.6$ maka instrumen penelitian reliabel.

3.6.2 Uji Asumsi Klasik

Menurut Ghozali dalam Bianca dan Susihono, “uji asumsi klasik terhadap model regresi dilakukan untuk mengetahui apakah model tersebut adalah model regresi yang baik atau tidak.”⁶⁹ Dalam penelitian kali ini uji asumsi klasik yang peneliti gunakan adalah uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, uji normalitas dan uji linearitas.

3.6.2.1 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan guna untuk mengetahui apakah faktor bebas tersebut tidak saling berkorelasi antara ada hubungan linier diantara faktor-faktor bebas dimodel regresi yang digunakan. Menurut Kusumaningtyas, untuk

⁶⁷ Audra Bianca & Wahyu Susiono, “Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan” *Jurnal Spektrum Industri* ISSN 1963-6590, vol. 10, No. 2. 2012, p.9.

⁶⁸ Audra Bianca & Wahyu Susiono, *loc. Cit.*

⁶⁹ Audra Bianca & Wahyu Susiono, *loc. Cit.*

mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di model regresi digunakan cara melihat nilai tolerance dan nilai VIF (*inflation factor*) yang diperolehnya. “Jika tolerance yang diperoleh kurang dari 1 dan VIF antara 1 dan 2 maka persamaan suatu model penelitian tidak menunjukkan gejala multikolinieritas.”⁷⁰ Dari perhitungan SPSS diperoleh nilai tolerance yang diperoleh kurang dari 1 dan nilai VIF antara 1 dan 2. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa persamaan model penelitian ini tidak menunjukkan gejala multikolinieritas.

3.6.2.2 Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dimaksudkan untuk mengetahui kesamaan varian masing-masing variabel independen X1, X2, terhadap variabel dependen Y. “Pengujian homogenitas terhadap variabel penelitian digunakan uji heteroskedastisitas.”⁷¹ “Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas, yakni variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain bersifat tetap”⁷².

3.6.2.3 Uji Normalitas

Pengujian normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah baik variabel bebas maupun terikat mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik mempunyai distribusi normal atau mendekati normal. Data yang dinyatakan normal apabila signifikansinya > 0.05 .

⁷⁰ Amiartuti Kusumaningtyas, “Pengaruh Iklim Organisasi & Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja” *Jurnal Mitra Ekonomi Manajemen Bisnis* ISSN 2087-1090, Vol. 4 No. 1, April 2013, p.8.

⁷¹ Yulita Lubis, “Analisis Pengaruh Stres Kerja & Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja” Tesis, Pascasarjana USU Medan, 2011, p. 15.

⁷² Audra Bianca & Wahyu Susiono, *op. cit.*, p. 88.

Untuk mendeteksi data tersebut mendekati normal, normal atau tidak dapat dilihat dari penyebaran data pada grafik. Pengujian normalitas dilakukan dengan cara :

1. Melihat *Normal Probability Plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Data sesungguhnya diplotkan sedangkan distribusi normal akan membentuk garis diagonal. Apabila data distribusi normal maka plot data akan mengikuti garis diagonal.
2. Melihat histogram yang membandingkan data sesungguhnya dengan distribusi normal.⁷³

3.6.2.4 Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linear. Pengujian pada SPSS menggunakan test for *linearity* pada taraf signifikansi 0.05. “Dua variabel dinyatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansinya < 0.05 .”⁷⁴

3.6.3 Analisis Regresi

3.6.3.1 Analisis Regresi Berganda

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi analisis regresi linear berganda. Karena penelitian ini meneliti pengaruh dua variabel X bersama-sama terhadap variabel Y.

⁷³ Audra Bianca & Wahyu Susiono, *loc. cit.*,

⁷⁴ Priyatno, *Buku Saku Analisis Statistik Data SPSS*, (Yogyakarta, Mediakom, 2011), h. 73.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan persamaan regresi berganda, dengan rumus :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Keterangan :

Y : Kepuasan Kerja

$b_1b_2b_3$: Koefisien arah regresi

a : Konstanta

X1 : Kompensasi

X2 : Kepemimpinan Transformasional

X3 : Budaya Organisasi

3.6.3.2 Uji signifikan individual (Statistik t)

Hasil uji signifikansi individual (uji statistik t) digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen yang terdapat dalam persamaan regresi secara individual berpengaruh terhadap nilai variabel dependen, dengan $\alpha = 5\%$ (ghozali dalam dian wara pingka). Kriteria pengujian berdasarkan probabilitas sebagai berikut:

- a. Jika probabilitas (signifikansi) lebih besar dari 0.05 (α), maka variabel independen secara individual tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.
- b. Jika probabilitas (signifikansi) lebih kecil dari 0.05 (α), maka variabel independen secara individual berpengaruh terhadap variabel dependen.

Hipotesis 1 :

Ho : Tidak ada pengaruh signifikan antara Kompensasi dengan Kepuasan Kerja karyawan Perum Perumnas Pusat

Ha : Ada pengaruh signifikan antara Kompensasi dengan Kepuasan Kerja karyawan Perum Perumnas Pusat

Hipotesis 2 :

Ho : Tidak ada pengaruh signifikan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja karyawan Perum Perumnas Pusat

Ha : Ada pengaruh signifikan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja karyawan Perum Perumnas Pusat

Hipotesis 3 :

Ho : Tidak ada pengaruh signifikan antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja karyawan Perum Perumnas Pusat

Ha : Ada pengaruh signifikan antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja karyawan Perum Perumnas Pusat

Kriteria

1. Ho ditolak jika $t \text{ hitung} > t_{\alpha/2}$ atau $t \text{ hitung} < -t_{\alpha/2}$ atau nilai signifikan lebih kecil dari 0,05.
2. Ho diterima jika $-t_{\alpha/2} \leq t \text{ hitung} \leq t_{\alpha/2}$ atau nilai signifikan lebih besar dari 0.05.

3.6.3.3 Uji signifikansi simultan (statistik F)

Pengujian ini menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. ANOVA (*Analysis of Variance*) dapat digunakan untuk melakukan uji signifikan simultan. Untuk menjawab masalah, mencapai tujuan dan pembuktian hipotesis serta untuk mengetahui apakah variabel eksplanatori secara parsial berpengaruh secara signifikan (nyata) terhadap variabel terikat, maka perlu dilakukan uji t. sementara uji f dilakukan untuk melihat apakah semua variabel bebas yang digunakan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini digunakan signifikansi (α) 0.05 atau 5% untuk menguji apakah hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima atau ditolak dilakukan dengan cara menguji nilai F.

$$F \text{ hitung} = \frac{R^2/k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Keterangan :

R^2 : Koefisien Determinasi

n : Jumlah data atau kasus

K : Jumlah variabel independen

Hipotesis 4 :

Ho : Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan Perum Perumnas Pusat

Ha : Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan Perum Perumnas Pusat.

Kriteria :

1. Ho ditolak jika F hitung > F tabel atau nilai signifikan lebih kecil dari 0.05.
2. Ho diterima jika F hitung < F tabel atau nilai signifikan lebih besar dari 0.05.

3.6.3.4 Analisis Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi (R²) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah nol dan satu.

Nilai R² yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

$$R^2 = \frac{(ryx1)^2 + (ryx2)^2 - 2.(ryx1).(ryx2).(rx1x2)}{1 - (rx1x2)^2}$$

Keterangan :

R² : Koefisien determinasi

r_{yx1} : Korelasi sederhana antara x_1 dan Y

r_{yx2} : Korelasi sederhana antara x_2 dan Y

$r_{x_1x_2}$: Korelasi sederhana antara x_1 dan x_2

Kriteria:

1. Nilai R^2 yang mendekati nol, berarti variabel-variabel bebas secara keseluruhan tidak dapat menjelaskan variabel terikat.
2. Nilai R^2 yang mendekati satu, berarti variabel – variabel bebas secara keseluruhan dapat menjelaskan variabel terikat dan semakin baik hasil untuk model regresi tersebut.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Unit Analisis

Responden dalam penelitian ini sebanyak 130 orang yang merupakan karyawan Perum Perumnas Pusat, Jakarta Timur. Sampel diambil dari 98 responden yang berasal dari jumlah populasi karyawan di Perum Perumnas Pusat, Jakarta Timur. Kuisisioner terdiri atas tiga bagian, bagian pertama yaitu membahas mengenai kepuasan kerja, bagian kedua membahas mengenai kompensasi, bagian ketiga membahas mengenai kepemimpinan transformasional, dan bagian yang keempat membahas mengenai budaya organisasi.

Dalam rangka mendapatkan gambaran mengenai responden yang menjadi objek dalam penelitian ini, peneliti mengklasifikasikan responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja. Adapun data mengenai profil responden disajikan dalam tabel di bawah ini.

4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	42	42,86%
Perempuan	56	57,14%
Total	98	100,00%

Sumber: Data diolah oleh peneliti

Berdasarkan gambar 4.1 dari total responden sebanyak 98 orang, jumlah karyawan perempuan lebih banyak jumlahnya, yaitu sebesar 57,14% atau 56

orang. Sedangkan jumlah karyawan Laki-laki sebesar 42,86% atau sebanyak 42 orang. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan jumlah karyawan perempuan lebih mendominasi daripada jumlah karyawan laki-laki. Hal itu dimungkinkan karena sebagai kantor pusat, Perum Perumnas membutuhkan karyawan yang teliti serta disiplin dalam melakukan berbagai tugasnya.

4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
20-29 Tahun	12	12,24%
30-39 Tahun	43	43,88%
40-49 Tahun	37	37,76%
50-59 Tahun	6	6,12%
Total	98	100,00%

Sumber: Data diolah oleh peneliti

Berdasarkan gambar 4.2 total responden 98 orang, sebanyak 12 responden berusia 20 sampai 29 tahun, 43 responden berusia 30 sampai 39 tahun, 37 responden berusia 40 sampai 49 tahun, dan 6 responden berusia 50 sampai 59 tahun. Berdasarkan data tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa mayoritas karyawan Perum Perumnas Pusat, Jakarta Timur berusia 30-39 tahun. Hal itu dimungkinkan karena karyawan Perum Perumnas mayoritas berlatar pendidikan D3 dan S1.

4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan merupakan bekal pengetahuan seseorang dalam bekerja serta jenjang karirnya. Semakin tinggi pendidikan seorang pekerja akan banyak pengetahuan yang dimilikinya sehingga akan lebih mudah dalam menyelesaikan pekerjaan. Semakin tinggi tingkat pendidikannya pula, maka jenjang karirnya

akan lebih mudah dan naik semakin cepat. Adapun karakteristik responden dalam penelitian ini berdasarkan pendidikan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA	7	7,14%
Diploma	12	12,24%
S1	75	76,53%
>S1	4	4,08%
Total	98	100,00%

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2015

Berdasarkan Gambar 4.3 di atas diketahui bahwa pendidikan responden yang terbanyak adalah S1 yaitu sebanyak 75 orang (76,53%), pendidikan Diploma sebanyak 12 orang (12,24%), SMA sebanyak 7 orang (7,14%) dan >S1 sebanyak 4 orang (4,08%). Angka ini menunjukkan bahwa mayoritas pendidikan terakhir responden adalah S1. Hal ini dikarenakan syarat minimal latar belakang pendidikan untuk kerja pada Perum Perumnas adalah S1.

4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja menunjukkan pengalaman yang dimiliki oleh individu pada bidang kerja mereka. Penilaian dan persepsi dari individu terhadap segala hal yang berkaitan dengan kerja dan organisasinya tentunya dipengaruhi oleh lama atau tidaknya seorang individu dalam dunia kerjanya.

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1-5 Tahun	50	51,02%
5-10 Tahun	30	30,61%
>10 Tahun	18	18,37%
Total	98	100,00%

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2015.

Berdasarkan data responden yang diperoleh, rata-rata masa kerja karyawan Perum Perumnas Pusat yang bekerja 1-5 tahun yaitu sebanyak 50 orang (51,02%). Kemudian karyawan yang bekerja pada rentang waktu 5-10 tahun sebanyak 30 orang (30,61%). Lalu karyawan yang bekerja pada rentang waktu lebih dari 10 tahun sebanyak 18 orang (18,37%). Angka ini menunjukkan bahwa mayoritas Masa Kerja responden adalah antara 1-5 tahun. Hal ini dikarenakan karyawan Perum Perumnas Pusat rata-rata fresh graduate dan baru bekerja pada Perum Perumnas Pusat, sehingga masa kerjanya pun ada dalam kisaran 1-5 tahun.

4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan

Penelitian menggunakan SPSS 20 untuk menguji model dan hubungan-hubungan yang dikembangkan pada bab sebelumnya yang telah dijelaskan.

4.2.1 Hasil Pengujian Instrumen

4.2.1.1 Hasil Uji Validitas

Peneliti melakukan uji validitas kuesioner untuk mengetahui apakah ada pernyataan yang harus dihilangkan karena dianggap tidak relevan. Uji validitas kuesioner disebar pada karyawan bagian yang berbeda namun memiliki kemiripan seperti karakteristik responden dan pekerjaan yang dilakukan. Dalam Uji Validitas ini, peneliti menyebarkan kepada 30 responden yang merupakan karyawan Perum Perumnas Pusat.

Uji validitas berguna untuk mengetahui apakah ada pertanyaan atau pernyataan pada kuisisioner yang harus dihilangkan atau diganti karena dianggap tidak relevan. Perhitungan uji validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi *bivariate pearson (product moment)* yang diolah dengan menggunakan *software*

Statistical Product and Service Solution (SPSS) versi 20. Kriteria pengujian validitas yaitu:

1. Jika $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ (0,361), maka instrumen atau *item* pernyataan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).
2. Jika $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$ (0,361), maka instrumen atau *item* pernyataan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

Dalam penelitian ini, nilai r (korelasi) yang diperoleh kemudian dibandingkan dengan nilai r tabel dengan $n=30$ dan α 0.05 adalah sebesar 0,361. Sehingga nilai r hitung yang didapat jika lebih dari 0,361 dinyatakan valid atau alat pengukur yang digunakan tepat. Hasil uji validitas tersebut dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1
Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

Pernyataan	Pearson Correlation	r tabel	Keterangan
1	0,492	0,361	Valid
2	0,422	0,361	Valid
3	0,531	0,361	Valid
4	0,378	0,361	Valid
5	0,488	0,361	Valid
6	0,574	0,361	Valid
7	0,467	0,361	Valid
8	0,431	0,361	Valid
9	0,443	0,361	Valid
10	0,425	0,361	Valid
11	0,396	0,361	Valid

12	0,382	0,361	Valid
13	0,538	0,361	Valid

Sumber: Data diolah oleh peneliti

Berdasarkan analisis yang disajikan pada Tabel 4.1, semua pernyataan dinyatakan valid, karena perolehan nilai r hitung lebih dari 0,361.

Tabel 4.2
Hasil Uji Validitas Kompensasi

Pernyataan	Pearson Correlation	r tabel	Keterangan
14	0,386	0,361	Valid
15	0,543	0,361	Valid
16	0,429	0,361	Valid
17	0,527	0,361	Valid
18	0,424	0,361	Valid
19	0,443	0,361	Valid
20	0,378	0,361	Valid
21	0,398	0,361	Valid
22	0,470	0,361	Valid
23	0,448	0,361	Valid

Sumber: Data Diolah oleh peneliti

Berdasarkan analisis yang disajikan pada Tabel 4.2, semua pernyataan dinyatakan valid, karena perolehan nilai r hitung lebih dari 0,361.

Tabel 4.3
Hasil Uji Validitas Kepemimpinan Transformasional

Pernyataan	Pearson Correlation	r tabel	Keterangan
24	0,408	0,361	Valid
25	0,493	0,361	Valid
26	0,391	0,361	Valid
27	0,560	0,361	Valid
28	0,442	0,361	Valid
29	0,468	0,361	Valid

30	0,459	0,361	Valid
31	0,376	0,361	Valid
32	0,426	0,361	Valid
33	0,477	0,361	Valid
34	0,523	0,361	Valid
35	0,512	0,361	Valid
36	0,458	0,361	Valid

Sumber: Data Diolah oleh Peneliti

Berdasarkan analisis yang disajikan pada Tabel 4.3, semua pernyataan dinyatakan valid, karena perolehan nilai r hitung lebih dari 0,361.

Tabel 4.4
Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi

Pernyataan	Pearson Correlation	r tabel	Keterangan
37	0,432	0,361	Valid
38	0,455	0,361	Valid
39	0,443	0,361	Valid
40	0,389	0,361	Valid
41	0,426	0,361	Valid
42	0,563	0,361	Valid

Sumber: Data Diolah oleh Peneliti

Berdasarkan analisis yang disajikan pada Tabel 4.4, semua pernyataan dinyatakan valid, karena perolehan nilai r hitung lebih dari 0,361.

4.2.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas berguna untuk menetapkan apakah instrumen, dalam hal ini kuisioner dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden yang

sama. Perhitungan uji reliabilitas menggunakan uji *cronbach's alpha*, dengan kriteria sebagai berikut:

1. Jika nilai *cronbach's alpha* > 0.6, maka instrumen penelitian reliabel.
2. Jika nilai *cronbach's alpha* < 0.6, maka instrument penelitian tidak reliabel.

Hasil uji reabilitas untuk masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.4
Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
1	Kepuasan Kerja (Y)	0,722
2	Kompensasi (X1)	0,647
3	Kepemimpinan Transformasional (X2)	0.728
4	Budaya Organisasi (X3)	0,645

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2015

Uji reliabilitas dilakukan pada item pernyataan yang valid. Dari hasil uji reliabilitas pada Tabel 4.4 diketahui nilai Cronbach's Alpha untuk variabel Y, X1, X2, dan X3 melebihi 0.6 yaitu 0.722 ; 0,647 ; 0.728 ; 0,645. Jadi instrumen dari ketiga variabel diatas dinyatakan reliabel atau dapat dipercaya.

4.2.2 Analisis Deskriptif

Hasil analisis deskriptif untuk setiap variabel di dalam penelitian itu yaitu variabel kepuasan kerja, kompensasi, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi dapat dilihat pada analisis deskriptif. Deskripsi data adalah hasil pengolahan data mentah variabel penelitian yang dimaksudkan untuk memberikan gambaran umum mengenai penyebaran dan distribusi data hasil penelitian ini yang didapat melalui kuisisioner yang disebarkan kepada 98

karyawan Perum Perumnas Pusat yang merupakan jumlah sampel dalam penelitian ini.

Jumlah pernyataan untuk variabel kepuasan kerja sebanyak 13 butir pernyataan dari butir pernyataan nomor 1-13, variabel kompensasi sebanyak 10 butir pernyataan dari nomor 14-23, variabel kepemimpinan transformasional sebanyak 13 butir pernyataan dari nomor 24-36, dan variabel budaya organisasi sebanyak 6 butir pernyataan dari nomor 37-42. Dengan skor penilaian 1 untuk sangat tidak setuju, 2 untuk tidak setuju, 3 untuk biasa saja, 4 untuk setuju, 5 untuk sangat setuju.

4.2.2.1 Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja

Variabel Kepuasan Kerja terdiri dari tiga dimensi, yaitu Pembayaran (*Pay*), Pekerjaan (*Job*), Kesempatan Promosi (*Promotion Opportunities*), Atasan (*Supervisor*), dan Rekan Kerja (*Co-Workers*). Persentase skor yang diperoleh untuk masing-masing jawaban responden tentang variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5
Hasil Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Skor Penilaian									
		1		2		3		4		5	
		Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Pembayaran (<i>Pay</i>)											
1	Jumlah gaji yang diterima sesuai dengan harapan saya	36	36,70%	59	60,20%	1	1,00%	1	1,00%	1	1,00%
2	Jumlah gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan saya	51	52,00%	36	36,70%	2	2,00%	4	4,10%	5	5,10%

3	Gaji yang diterima sesuai dengan posisi dan tanggung jawab dalam bekerja	58	59,20%	34	34,70%	1	1,00%	3	3,10%	2	2,00%
Rata-rata		48,33	49,3%	43,00	43,9%	1,33	1,3%	2,67	2,7%	2,67	2,7%
Pekerjaan (Job)											
4	Saya menikmati pekerjaan yang dibebankan kepada saya.	33	33,7%	58	59,2%	0	0,0%	4	4,1%	3	3,1%
5	Pekerjaan yang diberikan tidak membuat saya tertekan	34	34,7%	58	59,2%	4	4,1%	1	1,0%	1	1,0%
6	Saya merasa tertantang dalam melakukan setiap pekerjaan	57	58,2%	34	34,7%	1	1,0%	4	4,1%	2	2,0%
Rata-rata		41,33	42,2%	50,00	51,0%	1,67	1,7%	3,00	3,1%	2,00	2,0%
Kesempatan Promosi (Promotion Opportunities)											
7	Promosi yang diberikan perusahaan menambah motivasi saya untuk terus bekerja	58	59,2%	34	34,7%	4	4,1%	1	1,0%	1	1,0%
8	Kesempatan promosi membuat saya berkeinginan untuk terus maju.	52	53,1%	37	37,8%	0	0,0%	4	4,1%	5	5,1%
Rata-rata		55,00	56,12%	35,50	36,22%	2,00	2,04%	2,50	2,55%	3,00	3,06%
Atasan (Supervisor)											
9	Penugasan yang diberikan kepada saya sesuai dengan kemampuan saya	35	35,7%	56	57,1%	2	2,0%	3	3,1%	2	2,0%
10	Atasan mampu menyelesaikan masalah secara cepat	51	52,0%	37	37,8%	1	1,0%	3	3,1%	6	6,1%
Rata-rata		43,00	43,88%	46,50	47,45%	1,50	1,53%	3,00	3,06%	4,00	4,08%
Rekan Kerja (Co-Workers)											
11	Rekan kerja mampu menciptakan rasa kekeluargaan	43	43,9%	55	56,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
12	Rekan kerja memiliki kepedulian antara satu dengan yang lainnya	60	61,2%	38	38,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
13	Rekan kerja memberi dukungan kepada saya dalam setiap pekerjaan	47	48,0%	40	40,8%	0	0,0%	4	4,1%	7	7,1%

Rata-rata	50,00	51,02%	44,33	45,24%	0,00	0,00%	1,33	1,36%	2,33	2,38%
Total Variabel Kepuasan Kerja	615	48,3%	576	45,2%	16	1,3%	32	2,5%	35	2,7%

Berdasarkan tabel 4.5 dimensi pertama yakni Pembayaran (*Pay*) yang terdiri dari 3 pernyataan memiliki jawaban terbesar pada kategori Sangat tidak setuju 49,3%, Tidak setuju 43,9%, Setuju 2,7%, Sangat setuju 2,7%, dan Netral 1,3%. Dalam hal ini berarti bahwa sebagian besar responden tidak puas dengan pembayaran dalam Perum Perumnas karena mereka merasa gaji yang diterima tidak sesuai dengan harapan, pekerjaan, serta posisinya dalam jabatan.

Dimensi kedua yakni Pekerjaan (*Job*) yang terdiri dari 3 pernyataan memiliki jawaban terbesar pada kategori Tidak setuju 51,0%, Sangat tidak setuju 42,2%, Setuju 3,1%, Sangat setuju 2,0%, dan Netral 1,7%. Dalam hal ini berarti bahwa sebagian besar responden tidak puas dengan pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan karena mereka merasa tidak menikmati pekerjaan dan cenderung merasa tertekan.

Dimensi ketiga yakni Kesempatan Promosi (*Promotion Opportunities*) yang terdiri dari 2 pernyataan memiliki jawaban terbesar pada kategori sangat Tidak Setuju 56,12%, Tidak Setuju 36,22%, Sangat setuju 3,06%, Setuju 2,55%, dan Netral 2,04%. Dalam hal ini berarti bahwa sebagian responden merasa tidak puas dengan kesempatan promosi yang diberikan oleh Perum Perumnas karena tidak menambah motivasi mereka untuk maju dan terus bekerja.

Dimensi keempat yakni Atasan (*Supervisor*) yang terdiri dari 3 pernyataan memiliki jawaban terbesar pada kategori Tidak setuju 47,45%, sangat tidak setuju 43,88%, Sangat setuju 4,08%, Setuju 3,06%, dan Netral 1,53%. Dalam hal ini

berarti bahwa sebagian responden merasa tidak puas dengan atasannya dalam memberi tugas ataupun dalam membantu menyelesaikan masalah.

Dimensi kelima yakni Rekan Kerja (*Co-Workers*) yang terdiri dari 3 pernyataan, memiliki jawaban terbesar pada kategori Sangat tidak setuju 51,02%, Tidak Setuju 45,24%, Sangat setuju 2,38%, Setuju 1,36%, dan Netral 0,00%. Dalam hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa tidak puas dengan sesama rekan kerjanya dikarenakan rekan kerja mereka tidak ada rasa kekeluargaan seperti dukungan atau kepedulian antar satu dengan yang lainnya.

Hasil dari keseluruhan dimensi tersebut kemudian dijumlah dan dirata-rata kembali. Hasilnya menunjukkan bahwa jawaban yang paling banyak dipilih responden adalah Sangat tidak setuju 48,3%, Tidak setuju 45,2%, Sangat Setuju 2,7%, Setuju 2,5%, dan Netral 1,3%. Berdasarkan hasil keseluruhan ini dapat disimpulkan bahwa rata-rata terbesar responden menjawab sangat tidak setuju pada variabel Kepuasan Kerja. Berdasarkan jawaban tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa responden tidak puas dalam bekerja pada Perum Perumnas Puas dalam hal Pembayaran, Pekerjaan, Kesempatan Promosi, Atasan, serta Rekan Kerjanya.

4.2.2.2 Analisis Deskriptif Kompensasi

Variabel Kompensasi terdiri dari terdiri dari dua dimensi, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Persentase skor yang diperoleh untuk masing-masing jawaban responden tentang variabel kompensasi dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6
Hasil Analisis Deskriptif Kompensasi

No	Pernyataan	Skor Penilaian									
		1		2		3		4		5	
		Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Kompensasi Langsung											
14	Pemberian gaji telah mampu memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari saya	50	51,0%	47	48,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,0%
15	Tunjangan tunjangan yang diberikan perusahaan telah cukup bagi saya	46	46,9%	40	40,8%	1	1,0%	3	3,1%	8	8,2%
16	Insentif yang diberikan perusahaan dapat meningkatkan semangat kerja	56	57,1%	39	39,8%	3	3,1%	0	0,0%	0	0,0%
17	Insentif yang saya terima sesuai dengan yang diharapkan.	48	49,0%	49	50,0%	1	1,0%	0	0,0%	0	0,0%
Rata-rata		50,00	51,0%	43,75	44,6%	1,25	1,3%	0,75	0,8%	2,25	2,3%
Kompensasi Tidak Langsung											
18	Uang Pensiun yang akan diberikan membuat saya tenang	58	59,2%	39	39,8%	1	1,0%	0	0,0%	0	0,0%
19	Perusahaan memberikan dana untuk berolahraga	46	46,9%	50	51,0%	2	2,0%	0	0,0%	0	0,0%
20	Perusahaan sering mengadakan kegiatan darma wisata	40	40,8%	56	57,1%	2	2,0%	0	0,0%	0	0,0%
21	Asuransi telah cukup membuat saya nyaman.	51	52,0%	42	42,9%	4	4,1%	0	0,0%	1	1,0%
22	Besarnya asuransi telah cukup bagi saya	53	54,1%	43	43,9%	2	2,0%	0	0,0%	0	0,0%

23	Perusahaan menyediakan fasilitas yang mendukung lingkungan kerja kondusif.	55	56,1%	43	43,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Rata-rata		50,50	51,5%	45,50	46,4%	1,83	1,9%	0,00	0,0%	0,17	0,2%
Total Variabel Kompensasi		503	51,3%	448	45,7%	16	1,6%	3	0,3%	10	1,0%

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2015

Berdasarkan tabel 4.6, dimensi pertama yaitu kompensasi langsung yang terdiri dari 10 pernyataan memiliki jawaban terbesar pada kategori Sangat tidak setuju 51,0%, Tidak setuju 44,6%, Sangat Setuju 2,3%, Netral 1,3%, dan Setuju 0,8%. Dalam hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa bahwa kompensasi langsung dalam Perum Perumnas dirasa belum memenuhi kebutuhan karyawan. Hal tersebut dikarenakan jumlah gaji, tunjangan serta insentif yang dirasakan masih kurang bagi mereka.

Dimensi kedua yaitu kompensasi tidak langsung yang terdiri dari 6 pernyataan memiliki jawaban terbesar pada kategori Sangat Tidak Setuju 51,5%, Tidak Setuju 46,4%, Netral 1,9%, Sangat Setuju 0,2%, dan Setuju 0,0%. Dalam hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa bahwa kompensasi tidak langsung dalam Perum Perumnas dirasa belum memenuhi kebutuhan karyawan. Hal tersebut beberapanya disebabkan karena jumlah uang pensiun yang dirasa tidak memberi ketenangan di hari tua, serta besarnya nominal asuransi kesehatan yang dirasa tidak cukup untuk menjamin kesehatan karyawan.

Hasil dari keseluruhan dimensi tersebut kemudian dijumlah dan dirata-rata kembali. Hasilnya menunjukkan bahwa jawaban yang paling banyak dipilih responden adalah Sangat Tidak Setuju 51,3%, Tidak setuju 45,7%, Netral 1,6%, Sangat Setuju 1,0%, dan Setuju 0,3%.

Berdasarkan hasil keseluruhan ini dapat disimpulkan bahwa rata-rata terbesar responden menjawab sangat tidak setuju pada variabel Kompensasi. Berdasarkan jawaban tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Kompensasi langsung dan tidak langsung di Perum Perumnas Pusat tidak cukup memenuhi kebutuhan karyawan.

4.2.2.3 Analisis Deskriptif Kepemimpinan Transformasional

Variabel kepemimpinan transformasional terdiri dari terdiri dari empat dimensi, yaitu *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal), *Inspirational Motivation* (Inspirasi Motivasional), *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual), dan *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individu). Persentase skor yang diperoleh untuk masing-masing jawaban responden tentang variabel Kepemimpinan Transformasional dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7
Hasil Analisis Deskriptif Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	Skor Penilaian									
		1		2		3		4		5	
		Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
<i>Idealized Influence</i> (Pengaruh Ideal)											
24	Saya memiliki kepercayaan penuh pada pimpinan	54	55,1 %	44	44,9 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0%
25	Saya bangga terhadap pimpinan saya	46	46,9 %	42	42,9 %	5	5,1 %	2	2,0 %	3	3,1%
26	Pimpinan menjunjung tinggi nilai nilai dalam perusahaan	40	40,8 %	56	57,1 %	2	2,0 %	0	0,0 %	0	0,0%
Rata-rata		46,67	47,6 %	47,33	48,3 %	2,33	2,4 %	0,67	0,7 %	1,00	1,0%

<i>Inspirational Motivation (Inspirasi Motivasional)</i>											
27	Pimpinan mampu berkomunikasi secara baik kepada bawahan	48	49,0%	39	39,8%	2	2,0%	2	2,0%	7	7,1%
28	Pimpinan bersemangat dalam bekerja	54	55,1%	43	43,9%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,0%
29	Pimpinan optimis dalam segala sesuatunya	45	45,9%	53	54,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
30	Saya tidak meragukan pemimpin saya	50	51,0%	45	45,9%	1	1,0%	2	2,0%	0	0,0%
Rata-rata		49,25	50,3%	45,00	45,9%	0,75	0,8%	1,00	1,0%	2,00	2,0%
<i>Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)</i>											
31	Pimpinan selalu berpikir secara rasional	61	62,2%	37	37,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
32	Pimpinan dapat mengatasi masalah dengan cepat	50	51,0%	48	49,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Rata-rata		55,50	56,6%	42,50	43,4%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
<i>Individualized Consideration (Pertimbangan Individu)</i>											
33	Pimpinan memberikan perhatian pada kebutuhan bawahan	58	59,2%	40	40,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
34	Pimpinan perhatian terhadap bawahannya	58	59,2%	38	38,8%	2	2,0%	0	0,0%	0	0,0%
35	Pimpinan memberi pengarahan kepada bawahan	45	45,9%	44	44,9%	0	0,0%	5	5,1%	4	4,1%
36	Pimpinan menghargai ide-ide bawahan	42	42,9%	56	57,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Rata-rata		50,75	51,8%	44,50	45,4%	0,50	0,5%	1,25	1,3%	1,00	1,0%
Total Variabel Kepemimpinan Transfor-masional		651	51,1%	585	45,9%	12	0,9%	11	0,9%	15	1,2%

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2015

Berdasarkan tabel 4.7, dimensi pertama yaitu *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal) yang terdiri dari tiga pernyataan memiliki jawaban terbesar pada kategori Tidak setuju 48,3%, Sangat Tidak Setuju 47,6%, Netral 2,4%, Sangat Setuju 1,0%, dan Setuju 0,7%. Dalam hal ini berarti responden merasa bahwa Pengaruh Ideal sebagai Pemimpin yang transformasi belum diterapkan dengan baik dalam Perum Perumnas karena pimpinan tidak membuat karyawannya merasa bangga, serta pimpinan tidak bisa dipercaya oleh karyawannya.

Dimensi kedua yaitu *Inspirational Motivation* (Inspirasi Motivasional) yang terdiri dari empat pernyataan memiliki jawaban terbesar pada kategori Sangat Tidak Setuju 50,3%, Tidak setuju 45,9%, Sangat setuju 2,0%, Setuju 1,0%, dan Netral 0,8%. Dalam hal ini berarti responden merasa bahwa pimpinan dalam Perum Perumnas tidak bisa memberi inspirasi untuk memotivasi para bawahannya karena pimpinan tidak bisa berkomunikasi secara baik, dan bahkan karyawan meragukan pemimpinnya.

Dimensi ketiga yaitu *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) yang terdiri dari dua pernyataan memiliki jawaban terbesar pada kategori Sangat tidak setuju 56,6%, Tidak setuju 43,4%, Netral 0,0%, Setuju 0,0%, Sangat setuju 0,0%. Dalam hal ini berarti responden merasa bahwa pimpinan tidak bisa memberikan stimulasi intelektualnya kepada bawahan karena pimpinan tidak berpikir secara rasional, serta pimpinan tidak bisa mengatasi masalah secara cepat.

Dimensi keempat yaitu *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individu) yang terdiri dari empat pernyataan memiliki jawaban terbesar pada kategori Sangat Tidak Setuju 51,8%, Tidak setuju 45,4%, Setuju 1,3%, Sangat

Setuju 1,0%, dan Netral 0,5%. Dalam hal ini berarti responden merasa bahwa pimpinan tidak memberi perhatian, tidak memberi pengarahan dengan baik, serta tidak menghargai setiap ide-ide yang dikeluarkan oleh karyawannya..

Hasil dari keseluruhan dimensi tersebut kemudian dijumlah dan dirata-rata kembali. Hasilnya menunjukkan bahwa jawaban yang paling banyak dipilih responden adalah Sangat tidak setuju 51,1%, Tidak setuju 45,9% Sangat Setuju 1,2%, Netral 0,9%, dan Setuju 0,9%. Berdasarkan hasil keseluruhan ini dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional di Perum Perumnas belum diterapkan dengan baik. Hal dapat dilihat dari skor rata-rata jawaban keseluruhan variabel kepemimpinan transformasional yang banyak memilih sangat tidak setuju.

4.2.2.4 Analisis Deskriptif Budaya Organisasi

Variabel Budaya Organisasi terdiri dari terdiri dari empat dimensi, yaitu *Involvement*, *Consistency*, *Adaptability*, dan *Mission*. Persentase skor yang diperoleh untuk masing-masing jawaban responden tentang variabel Kepemimpinan Transformasional dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8
Hasil Analisis Deskriptif Budaya Organisasi

No	Pernyataan	Skor Penilaian									
		1		2		3		4		5	
		Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Involvement											
37	Saya berpartisipasi dalam setiap proses pengambilan keputusan	56	57,1%	42	42,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

38	Partisipasi saya dianggap penting oleh perusahaan	59	60,2%	39	39,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Rata-rata		57,50	58,7%	40,50	41,3%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Consistency											
39	Saya sepakat terhadap nilai-nilai dalam perusahaan	47	48,0%	47	48,0%	3	3,1%	1	1,0%	0	0,0%
40	Saya menjaga nilai-nilai perusahaan	53	54,1%	44	44,9%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,0%
Rata-rata		50,00	51,0%	45,50	46,4%	1,50	1,5%	0,50	0,5%	0,50	0,5%
Adaptability											
41	Saya melakukan perubahan internal ke arah yang lebih baik	59	60,2%	33	33,7%	3	3,1%	2	2,0%	1	1,0%
Rata-rata		59,00	60,2%	33,00	33,7%	3,00	3,1%	2,00	2,0%	1,00	1,0%
Mission											
42	Saya paham akan visi dan misi organisasi	34	34,7%	57	58,2%	1	1,0%	4	4,1%	2	2,0%
Rata-rata		34,00	34,7%	57,00	58,2%	1,00	1,0%	4,00	4,1%	2,00	2,0%
Total Variabel Budaya Organisasi		308	52,4%	262	44,6%	7	1,2%	7	1,2%	4	0,7%

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2015

Berdasarkan tabel 4.8, dimensi pertama yaitu *Involvement* yang terdiri dari dua pernyataan memiliki jawaban terbesar pada kategori Sangat tidak setuju 58,7%, tidak setuju 41,3%, Netral 0,0%, Setuju 0,0%, dan Sangat Setuju 0,0%. Dalam hal ini berarti responden merasa bahwa dalam Perum Perumnas

keterlibatan mereka tidak begitu dianggap penting, karena dalam setiap pengambilan keputusan mereka tidak pernah diajak.

Dimensi kedua yaitu *Consistency* yang terdiri dari dua pernyataan memiliki jawaban terbesar pada kategori Sangat tidak setuju 51,0%, Tidak setuju 46,4%, Netral 1,5%, Setuju 0,5%, dan Sangat setuju 0,5%. Dalam hal ini berarti konsistensi budaya dalam Perum Perumnas belum diterima dengan baik oleh responden karena responden tidak sepakat dan tidak menjaga nilai-nilai dalam Perum Perumnas.

Dimensi ketiga yaitu *Adaptability* yang terdiri dari satu pernyataan memiliki jawaban terbesar pada kategori sangat tidak setuju 60,2%, Setuju 33,7%, Netral 3,1%, Setuju 2,0%, dan Sangat setuju 1,0%. Dalam hal ini berarti responden merasa tidak bisa beradaptasi karena karyawan belum siap menghadapi perubahan eksternal.

Dimensi keempat yaitu *Mission* yang terdiri dari satu pernyataan memiliki jawaban terbesar pada kategori Tidak setuju 58,2%, Sangat tidak setuju 34,7%, Setuju 4,1%, Sangat setuju 2,0%, dan Netral 1,0%. Dalam hal ini berarti misi dalam Perum Perumnas belum berjalan dengan baik karena karyawan belum sepenuhnya mengerti tentang visi dan misi Perum Perumnas.

Hasil dari keseluruhan dimensi tersebut kemudian dijumlah dan dirata-rata kembali. Hasilnya menunjukkan bahwa jawaban yang paling banyak dipilih responden adalah Sangat tidak setuju 52,4%, Tidak setuju 44,6%, Netral 1,2%, Setuju 1,2%, dan Sangat setuju 0,7%. Berdasarkan hasil keseluruhan ini dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi di Perum Perumnas pemahaman internal

karyawan mengenai perusahaan masih kurang. Hal ini dapat dilihat dari skor rata-rata jawaban keseluruhan variabel Budaya Organisasi yang banyak memilih tidak setuju

4.2.2 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik peneliti lakukan untuk menguji hipotesis. Uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, uji linearitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas.

4.2.2.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah sampel yang diambil dalam penelitian berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas dilakukan dengan *one sample Kolmogorov - Smirnov Test* dan dikatakan normal jika nilai residual yang terdistribusi secara normal memiliki probabilitas signifikansi lebih besar dari 0.05.

Tabel 4.9
Hasil Uji Normalitas

		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		Kompensasi	Kepemimpinan Transformasional	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja
N		98	98	98	98
Normal		15,3980	20,1633	9,1939	21,6122
Parameters ^{a,b}	Std. Deviation	2,30078	3,53974	1,34439	4,42959
Most Extreme Differences	Absolute	,136	,111	,190	,157
	Positive	,136	,111	,190	,157
	Negative	-,106	-,086	-,116	-,085
Kolmogorov-Smirnov Z		1,351	1,095	1,881	1,554
Asymp. Sig. (2-tailed)		,052	,181	,002	,016

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan tabel uji normalitas pada tabel 4.8 yang dilakukan dengan menggunakan program SPSS 20 uji kolmogorov-smirnov, dapat dilihat nilai Z hitung dari penelitian ini adalah untuk variabel Kepuasan Kerja sebesar 1,554, Kompensasi 1,351, Kepemimpinan Transformasional 1,095, dan Budaya Organisasi 1,881. Keseluruhan nilai lebih besar dari taraf signifikansi yaitu 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel berdistribusi normal sehingga memenuhi syarat dilakukan metode statistik parametrik analisis regresi linear berganda.

4.2.3.2 Uji Linearitas

Uji linieritas dilakukan dengan mencari persamaan garis regresi variabel Kompensasi (X_1), Kepemimpinan Transformasional (X_2) dan Budaya Organisasi (X_3) terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y). Berdasarkan garis regresi yang telah dibuat, selanjutnya diuji keberartian koefisien garis regresi serta linieritasnya dengan menggunakan *test for linearity* pada taraf signifikansi 0,05. Kriteria dalam uji linearitas adalah dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (*linearity*) kurang dari 0,05.

Tabel 4.10
Hasil Uji Linearitas Antara Variabel Kompensasi
dengan Variabel Kepuasan Kerja

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
(Combined)			1060,390	13	81,568	4,175	,000
Kepuasan Kerja * Kompensasi	Between	Linearity	674,965	1	674,965	34,544	,000
	Groups	Deviation from	385,425	12	32,119	1,644	,095
		Linearity					
	Within	Groups	1641,283	84	19,539		
Total			2701,673	97			

Sumber : Perhitungan SPSS 20, 2015

Berdasarkan hasil uji linieritas antara variabel Kompensasi dengan variabel Kepuasan Kerja pada Tabel 4.10 di atas, diketahui bahwa nilai signifikansi *linearity* sebesar 0.000. Artinya, nilai signifikansi tersebut kurang dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa antara kedua variabel tersebut terdapat hubungan yang linier.

Tabel 4.11
Hasil Uji Linearitas Antara Variabel Kepemimpinan Transformasional
dengan Variabel Kepuasan Kerja

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
(Combined)			1276,869	18	70,937	3,933	,000
Kepuasan Kerja * Kepemimpinan Transformasional	Between	Linearity	576,597	1	576,597	31,970	,000
	Groups	Deviation from	700,271	17	41,192	2,284	,007
		Linearity					
	Within	Groups	1424,805	79	18,036		
Total			2701,673	97			

Sumber : Perhitungan SPSS 20, 2015

Berdasarkan hasil uji linieritas antara variabel Kepemimpinan Transformasional dengan variabel Kepuasan Kerja pada Tabel 4.11 di atas, diketahui bahwa nilai signifikansi *linearity* sebesar 0,000. Artinya, nilai signifikansi tersebut kurang dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa antara kedua variabel tersebut terdapat hubungan yang linier.

Tabel 4.12
Hasil Uji Linearitas Antara Variabel Budaya Organisasi dengan
Variabel Kepuasan Kerja

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan Kerja * Budaya Organisasi	(Combined)	1145,951	9	127,328	7,202	,000
	Between Groups	879,793	1	879,793	49,766	,000
	Linearity	266,158	8	33,270	1,882	,073
	Deviation from Linearity	1555,722	88	17,679		
	Within Groups	2701,673	97			
Total						

Sumber : Perhitungan SPSS 20, 2015

Berdasarkan hasil uji linieritas antara variabel Budaya Organisasi dengan variabel Kepuasan Kerja pada Tabel 4.12 di atas, diketahui bahwa nilai signifikansi *linearity* sebesar 0,000. Artinya, nilai signifikansi tersebut kurang dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa antara kedua variabel tersebut terdapat hubungan yang linier.

Dari ketiga tabel uji linearitas, masing-masing variabel x memiliki nilai *linearity* yaitu variabel Kompensasi (X_1) – Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,000; variabel Kepemimpinan Transformasional (X_2) – Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,000; dan variabel Budaya Organisasi (X_3) - Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,000

sehingga dapat dikatakan bahwa setiap variabel X terdapat hubungan yang linier terhadap Y karena nilai *Sig. Linearity* < 0,05.

4.2.3.3 Uji Multikolinearitas

Prasyarat model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi sempurna antar variabel independen. Uji multikolinearitas berguna untuk mengetahui apakah pada model regresi ditemukan korelasi kuat antar variabel bebas (independen). Uji multikolonieritas dengan SPSS dilakukan dengan uji regresi, dengan patokan nilai VIF (*variance inflation factor*) dan koefisien korelasi antar variabel bebas. Kriteria yang digunakan adalah Jika besar VIF < 10 atau mendekati, maka mencerminkan tidak terjadi multikolinieritas.

Tabel 4.13
Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Coefficients ^a						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	7.762	2.715		2.859	.005		
1 Kompensasi	.181	.069	.197	2.619	.010	,690	1,449
Kepemimpinan Transformasional	.404	.109	.421	3.696	.000	,694	1,441
Budaya Organisasi	.206	.098	.238	2.104	.038	,944	1,060

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja
Sumber: Perhitungan SPSS 20, 2015

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada Tabel 4.13 dengan menggunakan statistik pengolahan data, diketahui angka VIF untuk Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi yaitu sebesar 1,449 ; 1,441 ;

1,060. Nilai VIF dari seluruh variabel bebas adalah kurang dari 10, maka di antara ketiga variabel bebas tersebut tidak ditemukan adanya masalah multikolinearitas.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam regresi antara variabel bebas Kompensasi (X_1), Kepemimpinan Transformasional (X_2), dan Budaya Organisasi (X_3) terhadap Kepuasan Kerja (Y) tidak terjadi masalah multikolinieritas antara variabel bebas. Dengan demikian model regresi dapat diterima.

4.2.3.4 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode uji Glejser, yaitu mengusulkan untuk meregres nilai absolut terhadap variabel independen. Jika signifikansi kurang dari 0,05, maka terjadi masalah heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada tabel 4.14.

Tabel 4.14
Hasil Uji Heterokedastisitas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
	(Constant)	-.004	2,524			
1	Kompensasi	,198	,148	,160	1,339	,184
	Kepemimpinan Transformasional	,120	,096	,149	1,252	,214
	Budaya Organisasi	-.278	,216	-.131	-1,285	,202

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja
Sumber: Perhitungan SPSS 20, 2015

Pada Tabel 4.14, diketahui nilai signifikansi Kompensasi 0,184; Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,214, dan Budaya Organisasi sebesar 0,202. Jadi, dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak ditemukan adanya masalah heteroskedastisitas, hal ini karena nilai signifikansi korelasi lebih besar dari 0,05.

4.2.4 Analisis Regresi

4.2.4.1 Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Untuk melihat persamaan regresi antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dapat dilihat tabel 4.15.

Tabel 4.15
Hasil Persamaan Regresi Linier Berganda
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.762	2.715		2.859	.005
	Kompensasi	.181	.069	.197	2.619	.010
	Kepemimpinan Transformasional	.404	.109	.421	3.696	.000
	Budaya Organisasi	.206	.098	.238	2.104	.038

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Perhitungan SPSS 20, 2015

Berdasarkan Tabel 4.15, persamaan regresi linier yang didapat adalah sebagai berikut:

$$Y = 7,762 + 0,181X_1 + 0,404X_2 + 0,206X_3$$

Arti angka-angka persamaan di atas adalah sebagai berikut:

Konstanta pada model persamaan tersebut sebesar 7,762, dengan demikian, jika variabel Kompensasi (X_1), Kepemimpinan Transformasional (X_2) dan Budaya Organisasi (X_3) bernilai 0, maka variabel Kepuasan Kerja (Y) akan bernilai 7,762.

Koefisien regresi variabel Kompensasi (X_1) sebesar 0,181. Artinya, jika variabel Kompensasi (X_1) ditingkatkan sebesar satu satuan dan nilai variabel Kepemimpinan Transformasional (X_2) dan Budaya Organisasi (X_3) tetap, maka variabel Kepuasan Kerja (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,181.

Koefisien regresi variabel Kepemimpinan Transformasional (X_2) sebesar 0,404. Artinya, jika variabel Kepemimpinan Transformasional (X_2) mengalami kenaikan satu satuan dan nilai variabel Kompensasi (X_1) dan Budaya Organisasi (X_3) tetap, maka variabel intensi berwirausaha (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,404.

Koefisien regresi variabel Budaya Organisasi (X_3) sebesar 0,206. Artinya, jika variabel Budaya Organisasi (X_3) mengalami kenaikan satu satuan dan nilai variabel Kompensasi (X_1) dan Kepemimpinan Transformasional (X_2) tetap, maka variabel Kepuasan Kerja (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,206.

Koefisien pada ketiga variabel bernilai positif, artinya terjadi pengaruh positif antara Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.

Pengujian regresi berganda dapat dilakukan untuk melihat secara parsial pengaruh variabel Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap variabel Kepuasan Kerja. Adapun rumusan dasar dari pengambilan keputusan adalah membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} adalah sebagai berikut:

1. H_0 diterima jika $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$
2. H_0 ditolak jika $-t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $t_{hitung} > t_{tabel}$.

Nilai t_{hitung} dibandingkan dengan nilai t_{tabel} , yang dicari pada $\alpha = 5\% : 2 = 2,5\%$ (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan (df) $n-k-1$ atau $98-3-1$, dimana n adalah jumlah sampel dan k adalah jumlah variabel bebas. nilai signifikansi 0,05 dan nilai t_{tabel} dari 98 responden adalah 1.98. Sehingga hasil hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1:

H_0 : Kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap
Kepuasan Kerja

H_a : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan
Kerja

Berdasarkan tabel 4.15 variabel Kompensasi memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2,619. Nilai t_{hitung} variabel Kompensasi kemudian dibandingkan dengan nilai t_{tabel} . Dengan demikian $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,619 > 1,98$. Signifikansi pada variabel Kompensasi sebesar 0,010 dan lebih kecil dari 0,05. Sehingga kesimpulan yang diambil adalah H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

Hipotesis 2:

H₀: Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

H_a: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel 4.15 variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai t_{hitung} sebesar 3,696. Nilai t_{hitung} variabel Kepemimpinan Transformasional kemudian dibandingkan dengan nilai t_{tabel} . Dengan demikian $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $3,696 > 1,98$. Signifikansi pada variabel Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,000 dan lebih kecil dari 0,05. Sehingga kesimpulan yang diambil adalah H₀ ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Hipotesis 3:

H₀: Budaya Organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

H_a: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel 4.15 variabel Budaya Organisasi memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2,104. Nilai t_{hitung} variabel Budaya Organisasi kemudian dibandingkan dengan nilai t_{tabel} . Dengan demikian $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,104 > 1,98$. Signifikansi pada variabel Budaya Organisasi sebesar 0,038 dan lebih kecil dari 0,05. Sehingga kesimpulan yang diambil adalah H₀ ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

4.2.4.2 Hasil Uji F

Uji F perlu dilakukan untuk menguji apakah terdapat pengaruh antara Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi atau simultan terhadap Kepuasan Kerja. Kriteria pengambilan keputusan:

H_0 : Variabel independen Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap variabel dependen Kepuasan Kerja.

H_a : Variabel independen Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap variabel dependen Kepuasan Kerja.

Berdasarkan uji F:

1. H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$
2. H_0 ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$

Berdasarkan signifikansi:

1. H_0 diterima jika signifikansi $> 0,05$
2. H_0 ditolak jika signifikansi $< 0,05$

Hasil uji F dapat dilihat pada tabel 4.16 berikut ini:

Tabel 4.16
Hasil Uji F (ANOVA) Variabel Independen, Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi terhadap Variabel Dependen Kepuasan Kerja

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	689.812	3	229.937	28.018	.000 ^a
	Residual	804.266	94	8.207		
	Total	1494.078	97			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi

Sumber : Perhitungan SPSS 20, 2015

Pada Tabel 4.13, Fhitung yang diperoleh sebesar 28,018. Nilai F_{hitung} kemudian dibandingkan dengan nilai F_{tabel}, yang dicari dengan tingkat keyakinan 95%, $\alpha = 5\%$, dengan df 1 (jumlah variabel-1) atau $3-1 = 2$, dan df 2 (n-k-1) atau $98-2-1$. Berdasarkan perhitungan tersebut, didapat F_{tabel} sebesar 2,70, dengan demikian $F_{hitung} > F_{tabel}$. Signifikansi pada uji F sebesar 0,000; dengan demikian lebih kecil dari 0,05. Kesimpulan yang dapat diambil adalah H₀ ditolak atau variabel independen Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap variabel dependen Kepuasan Kerja.

4.2.4.3 Hasil Analisis Koefisien Determinasi (R²)

Analisis determinasi diperlukan untuk mengetahui seberapa besar persentase pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut adalah hasil analisis determinasi antara Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.

Tabel 4.17
Hasil Analisis Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.679 ^a	.462	.445	2.865

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Perhitungan SPSS 20, 2015

Dari Tabel 4.17, nilai Adjusted R² sebesar 0,445 atau (44,50%). Hal ini menunjukkan bahwa 44,50% Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh faktor Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi sedangkan sisanya sebesar 55,50% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

4.2.5 Interpretasi Hasil Penelitian

Interpretasi hasil pengujian hipotesis melalui analisis regresi linear sederhana dan regresi linear berganda dapat dilihat pada Tabel 4.18.

Tabel. 4.18
Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis Berdasarkan Hasil Analisis Regresi Linear

Analisis	Hipotesis	Keputusan	Persamaan Regresi	Adjusted R ²	T hitung
Regresi linier berganda	H1: Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja (parsial)	Ho Ditolak	$7,762 + 0,181X_1 + 0,404X_2 + 0,206X_3$	0,445	2,619
	H2: Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja (parsial)	Ho Ditolak			3,696

	H3: Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja (parsial)	Ho Ditolak			2,104
	H4: Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	Ho Ditolak			

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2015

Berdasarkan Tabel 4.18, H_0 pada hipotesis pertama, hipotesis kedua, hipotesis ketiga, dan hipotesis keempat ditolak. Maka Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan Perum Perumnas Pusat.

Salah satu faktor yang terbukti berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja berdasarkan tabel di atas adalah Kepemimpinan Transformasional. Ketika Kepemimpinan Transformasional telah diterapkan, maka Kepuasan Kerja dalam Perum Perumnas akan tinggi. Hasil ini juga sesuai dengan obeservasi yang dilakukan oleh peneliti terhadap karyawan Perum Perumnas Pusat yang menunjukkan Kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan yang masih rendah. Hal ini dapat disebabkan karena menurut karyawan, pimpinan pada Perum Perumnas Pusat belum menerapkan gaya kepemimpinan yang transformasional seperti yang diharapkan oleh mereka. Hal ini bisa dilihat pada hasil analisis deskriptif variabel Kepemimpinan Transformasional bahwa kebanyakan responden memberikan jawaban Sangat tidak setuju 51,1%, dan Tidak setuju 45,9%.

Hasil uji t juga menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja yang dilihat dari nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $3,696 > 1,98$. Sehingga hal ini mendukung penelitian dari Kaihatu dan Rini (2007), yang menyatakan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

Selain Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja juga dipengaruhi oleh Kompensasi. Seperti yang ditunjukkan Tabel 4.18 bahwa H_0 pada hipotesis pertama ditolak. Ini menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil ini juga sesuai dengan obeservasi yang dilakukan oleh peneliti terhadap karyawan Perum Perumnas Pusat yang menunjukkan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan dalam Perum Perumnas kurang baik. Hal ini dapat disebabkan karena menurut karyawan, kompensasi pada Perum Perumnas Pusat belum cukup memenuhi kebutuhan hidup karyawan sehingga karyawan kurang puas dengan kompensasi langsung, maupun tidak langsung. Sehingga hal ini mendukung penelitian dari Prasetyo (2014).

Selain itu, H_0 pada hipotesis ketiga juga ditolak. Ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil ini juga sesuai dengan obeservasi yang dilakukan oleh peneliti terhadap karyawan Perum Perumnas Pusat yang menunjukkan Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan yang masih rendah. Hal ini dapat disebabkan karena pemahaman internal karyawan mengenai budaya organisasi dalam Perum Perumnas masih kurang. Sehingga hal ini mendukung penelitian dari Prasetyo (2014).

H_0 pada hipotesis keempat juga ditolak. Ini menunjukkan bahwa Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Perumnas Pusat. Penelitian ini juga sejalan dengan dilakukan oleh Nirmalasari (2014) yang menunjukkan bahwa Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai “Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan Perum Perumnas Pusat”, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Gambaran Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan Perum Perumnas Pusat adalah:
 - a. Kepuasan Kerja pada karyawan Perum Perumnas dapat disimpulkan masih rendah. Mereka merasa gaji yang diterima tidak sesuai dengan harapan, pekerjaan, serta posisinya dalam jabatan. Responden juga merasa tidak menikmati pekerjaan dan cenderung merasa tertekan. Selain itu, responden merasa tidak puas dengan atasannya dalam memberi tugas ataupun dalam membantu menyelesaikan masalah.
 - b. Kompensasi pada karyawan Perum Perumnas dapat disimpulkan belum cukup memenuhi kebutuhan karyawan. Mereka merasa jumlah gaji, tunjangan serta insentif masih kurang bagi mereka. Selain itu jumlah uang pensiun yang dirasa tidak memberi

ketenangan di hari tua, serta besarnya nominal asuransi kesehatan yang dirasa tidak cukup untuk menjamin kesehatan karyawan.

- c. Kepemimpinan Transformasional pada Perum Perumnas belum diterapkan dengan baik. Mereka merasa pimpinan tidak membuat karyawannya merasa bangga, serta pimpinan tidak bisa dipercaya oleh karyawannya. Selain itu pimpinan dalam Perum Perumnas tidak bisa memberi inspirasi untuk memotivasi para bawahannya karena pimpinan tidak bisa berkomunikasi secara baik, dan bahkan karyawan meragukan pemimpinnya. Pimpinan juga tidak berpikir secara rasional, dan tidak bisa mengatasi masalah secara cepat.
 - d. Budaya Organisasi pada Perum Perumnas pemahaman internal karyawan mengenai perusahaan masih buruk. Hal tersebut dikarenakan responden merasa bahwa dalam Perum Perumnas keterlibatan mereka tidak begitu dianggap penting, karena dalam setiap pengambilan keputusan mereka tidak pernah diikutsertakan. Selain itu responden tidak sepakat dan tidak menjaga nilai-nilai dalam Perum Perumnas. Responden juga tidak bisa beradaptasi karena belum siap menghadapi perubahan eksternal.
2. Terbukti secara empiris Kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Perum Perumnas Pusat.

3. Terbukti secara empiris Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Perum Perumnas Pusat.
4. Terbukti secara empiris Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Perum Perumnas Pusat.
5. Terbukti secara empiris Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Perum Perumnas Pusat.

5.2 Saran-saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, beberapa saran yang diajukan oleh penelitian ini adalah sebagai berikut:

5.2.1 Saran-saran untuk penelitian lanjutan

1. Penelitian ini dapat dilakukan kembali dengan menggunakan variabel lain yang memungkinkan untuk mendukung variabel dependen kepuasan kerja, antara lain: stres kerja, lingkungan kerja, beban kerja, iklim kerja, ataupun variabel lainnya.
2. Penelitian ini dapat dilakukan kembali dengan objek penelitian yang berbeda dengan variabel yang sama atau dengan menggunakan variabel yang berbeda dengan objek / tempat penelitian yang sama.

5.2.2 Saran-saran untuk Perum Perumnas Pusat

1. Perum Perumnas Pusat perlu memperbaiki sistem Kompensasi, baik kompensasi langsung maupun kompensasi tidak langsung. Pada Kompensasi Langsung, yaitu gaji pokok dan insentif, perlu dikaji ulang kembali nominalnya apakah nominal tersebut telah cukup atau belum yang bisa memberikan dampak pada kepuasan karyawan dalam bekerja. Selain itu, nominal gaji pokok ataupun insentif sebaiknya jelas dan dapat dilihat data-datanya mengapa setiap karyawan mendapatkan dengan nominal tersebut. Pada Kompensasi Tidak Langsung, khususnya pada asuransi kesehatan, Perum Perumnas sebaiknya meninjau kembali sistem baru (Kartu Inhealth) yang dianggap merugikan karena keterbatasan jumlah saldo dan dirasa terlalu kecil bila dibandingkan dengan sistem lama (*reimburse*) yang tidak terdapat batasan bila ingin berobat.
2. Perum Perumnas Pusat perlu juga mengubah gaya kepemimpinannya menjadi kepemimpinan yang transformasional. Pimpinan diharapkan memberi perhatian yang lebih lagi serta merangkul kepada setiap karyawannya. Dengan begitu karyawan akan merasa lebih diperhatikan bukan hanya diberi imbalan dalam bekerja. Sebagai Perusahaan BUMN, Perum Perumnas sebaiknya menerapkan sistem kepemimpinan transformasional. Karena dengan kepemimpinan transformasional, para bawahan akan merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan

mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka sehingga terjalin sebuah ikatan jangka panjang, bukan sekedar melakukan pekerjaan, serta karyawan akan merasa ikut memiliki dan berusaha menjaga kinerja Perum Perumnas.

3. Perum Perumnas Pusat perlu juga memperbaiki Budaya Organisasi yang sifatnya kurang baik. Sebaiknya perlu adanya suatu sanksi yang tegas bagi karyawan yang telat datang jam masuk kantor, sehingga karyawan akan lebih terpacu dan juga lebih produktif dalam bekerja. Selain itu sebaiknya perlu diadakan penghargaan bagi karyawan yang datang lebih awal masuk jam kantor, sehingga karyawan akan lebih merasa termotivasi untuk berangkat lebih awal. Selain itu, sebaiknya Perum Perumnas juga memberikan penghargaan pada karyawan yang masa kerjanya pada Perum Perumnas Pusat cukup tinggi, sehingga karyawan akan lebih loyal dan tidak merasa sia-sia telah mengabdikan diri lama kepada Perum Perumnas Pusat.

DAFTAR PUSTAKA

- Audra., Wahyu., “Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”. *Jurnal Spektrum Industri* ISSN 1963-6590, vol. 10, No. 2. 2012.
- Aritonang., Keke T, “Kompensasi Kerja, Disiplin Kerja Guru dan Kinerja Guru SMP Kristen BPK PENABUR Jakarta”, *Jurnal Pendidikan Penabur Th IV*, 4:2, Jakarta. Juli. 2005.
- Fadillah, Luthfi. *Analisis Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Dukungan Sosial Sebagai Variabel Moderating*, (Skripsi. Universitas Diponegoro. Semarang. 2010.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly Jr. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses, Edisi Bahasa Indonesia*. Tangerang: Binarupa Aksara. 2009.
- Handoko, H. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE. 2011.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., and Curphy, G.J. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman, Edisi Ketujuh*. Jakarta: Salemba Humanika. 2012.
- Husein, Umar. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2005.
- Kusumaningtyas, Amiartuti. “Pengaruh Iklim Organisasi & Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja”. *Jurnal Mitra Ekonomi Manajemen Bisnis* ISSN 2087-1090, Vol. 4 No. 1. April. 2013.
- Luthans, Fred. *Organizational Behavior. Third Edition*. New York: The McGrawHill Companies Inc. 2006.
- Luthans, F. *Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh*. Yogyakarta: Penerbit Andi. 2006.
- Mangkunegara, A.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda. 2009.
- Mangkunegara, A. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2011.
- McKenna, Eugene. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi. 2005.

- McShane, Steve. L. & Von Glinov, Marry Ann, *Organizational Behavior. 3rd Edition*. Mc Graw-Hill. 2005.
- Melayu, Hasibuan. *Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Alfabeta. 2000.
- Mulyatiningsih, Endang. *Metode Penelitian Terapan Bidang Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2012.
- Northouse, P.G. *Leadership: Theory and practice*. London: SAGE Publications, International Education and Professional, Publisher Thousan Oaks. 2007.
- Priyatno. *Buku Saku Analisis Statistik Data SPSS*. Yogyakarta: Mediakom. 2011.
- Rivai, V., dan Mulyadi, D. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers. 2012.
- Robbins, S.P., and T.A., Judge. *Organizational Behavior*. New York: Pearson Prentice Hall, United Statte Of America. 2009.
- Robbins, S.P., and T.A., Judge. *Perilaku Organisasi, Edisi Kedua belas*. Jakarta: Salemba Empat. 2008.
- Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi, Aplikasi. Jilid 1 Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: Prentice Hall Indo. 2008.
- Sekaran, Uma., Bougie Roger. *Research Methods for Business, A Skill Building Approach” (Fifth Edition)*. United Kingdom: John Willey & Sons Ltd, 2010.
- Sopiah, *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Penerbit Andi. 2008.
- Simamora, H. *Manajemen Sumber Daya Manusia. (3rd ed.)*. Yogyakarta: Bagian Penerbit STIE YKPN. 2006.
- Sobirin, Achmad. *Budaya Organisasi: Pengertian, makna dan aplikasinya dalam kehidupan organisasi*. Yogyakarta: UPP-STIM YKPN. 2007.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Jakarta: Alfabeta. 2012.
- Sugiyono. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta. 2011.

Wibowo. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2006.

Yukl, G. *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Indonesia*. Jakarta: Penerbit PT Indeks. 2010.

Yulita Lubis. *Analisis Pengaruh Stres Kerja & Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja*, Tesis. Pascasarjana USU Medan. 2011.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

KUESIONER

PENGARUH KOMPENSASI, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PERUM PERUMNAS PUSAT

Responden yang terhormat,

Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi angket ini. Kuesioner ini disusun dalam rangka menyelesaikan studi saya di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta.

Saya berharap Bapak/Ibu menjawab dengan leluasa, sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu rasakan. Bapak / Ibu diharapkan menjawab dengan jujur dan terbuka, sebab tidak ada jawaban yang benar atau salah.

Sesuai dengan kode etik penelitian, saya menjamin kerahasiaan semua data. Kesediaan Bapak/Ibu mengisi angket ini adalah bantuan tak ternilai bagi saya. Akhirnya, peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas kesediaan Bapak/Ibu yang telah meluangkan waktu untuk mengisi angket ini, dan peneliti mohon maaf apabila ada pernyataan yang tidak berkenan di hati Bapak/Ibu.

Hormat Saya,

Peneliti,

IRWAN SAPUTRA

NIM. 8215112385

DATA RESPONDEN

1. Umur : Tahun
2. Jenis Kelamin : Laki-laki
 Perempuan
3. Pendidikan Terakhir : SMA
 Diploma
 Strata 1
 Strata 2
 Strata 3
4. Masa Kerja : 1-5 tahun
 5-10 tahun
 >10 tahun

Petunjuk Pengisian :

- a. Isilah semua nomor dalam angket ini dan sebaiknya jangan ada yang terlewatkan.
- b. Petunjuk Pengisian :
 - a. Isilah semua nomor dalam angket ini dan sebaiknya jangan ada yang terlewatkan.
 - b. Pengisian jawaban cukup dengan memberi tanda (X atau \surd) pada pernyataan yang dianggap sesuai dengan pendapat responden (satu jawaban dalam setiap nomor pernyataan).
 - c. Pilihan jawaban :
 1. Sangat Tidak Setuju (STS)
 2. Tidak Setuju (TS)
 3. Netral (N)
 4. Setuju (S)
 5. Sangat Setuju (SS)
 - d. Kuisisioner ini diisi oleh karyawan.

KEPUASAN KERJA

NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
A	Pembayaran (<i>Pay</i>)					
1	Jumlah gaji yang diterima sesuai dengan harapan saya					
2	Jumlah gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan saya					
3	Gaji yang diterima sesuai dengan posisi dan tanggung jawab dalam bekerja					
B	Pekerjaan (<i>Job</i>)					
4	Saya menikmati pekerjaan yang dibebankan kepada saya.					
5	Pekerjaan yang diberikan tidak membuat saya tertekan					
6	Saya merasa tertantang dalam melakukan setiap pekerjaan					
C	Kesempatan Promosi (<i>Promotion Opportunities</i>)					
7	Promosi yang diberikan perusahaan menambah motivasi saya untuk terus bekerja					
8	Kesempatan promosi membuat saya berkeinginan untuk terus maju.					
D	Atasan (<i>Supervisor</i>)					
9	Penugasan yang diberikan kepada saya sesuai dengan kemampuan saya					
10	Atasan mampu menyelesaikan masalah secara cepat					
E	Rekan Kerja (<i>Co-Workers</i>)					
11	Rekan kerja mampu menciptakan rasa kekeluargaan					
12	Rekan kerja memiliki kepedulian antara satu dengan yang lainnya					
13	Rekan kerja memberi dukungan kepada saya dalam setiap					

	pekerjaan					
--	-----------	--	--	--	--	--

KOMPENSASI

NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
A	Kompensasi Langsung					
14	Pemberian gaji telah mampu memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari saya					
15	Tunjangan tunjangan yang diberikan perusahaan telah cukup bagi saya					
16	Insentif yang diberikan perusahaan dapat meningkatkan semangat kerja					
17	Insentif yang saya terima sesuai dengan yang diharapkan.					
B	Kompensasi Tidak Langsung					
18	Uang Pensiun yang akan diberikan membuat saya tenang					
19	Perusahaan memberikan dana untuk berolahraga					
20	Perusahaan sering mengadakan kegiatan darma wisata					
21	Asuransi telah cukup membuat saya nyaman.					
22	Besarnya asuransi telah cukup bagi saya					
23	Perusahaan menyediakan fasilitas yang mendukung lingkungan kerja yang kondusif.					

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
A	<i>Idealized Influence (Pengaruh Ideal)</i>					
24	Saya memiliki kepercayaan penuh pada pimpinan					
25	Saya bangga terhadap pimpinan saya					

26	Pimpinan menjunjung tinggi nilai nilai dalam perusahaan					
B	<i>Inspirational Motivation</i> (Motivasi Inspirasional)					
27	Pimpinan mampu berkomunikasi secara baik kepada bawahan					
28	Pimpinan bersemangat dalam bekerja					
29	Pimpinan optimis dalam segala sesuatunya					
30	Saya tidak meragukan pemimpin saya					
C	<i>Intellectual Stimulation</i> (Stimulasi Intelektual)					
31	Pimpinan berpikir secara rasional					
32	Pimpinan dapat mengatasi masalah dengan cepat					
D	<i>Individualized Consideration</i> (Pertimbangan Individu)					
33	Pimpinan memberikan perhatian pada kebutuhan bawahan					
34	Pimpinan perhatian terhadap bawahannya					
35	Pimpinan memberi pengarahan kepada bawahan					
36	Pimpinan menghargai ide-ide bawahan					

BUDAYA ORGANISASI

NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
A	Involvement					
37	Saya berpartisipasi dalam setiap proses pengambilan keputusan					
38	Partisipasi saya dianggap penting oleh perusahaan					
B	Consistency					
39	Saya sepakat terhadap nilai-nilai dalam perusahaan					

40	Saya menjaga nilai-nilai perusahaan					
C	Adaptability					
41	Saya melakukan perubahan internal ke arah yang lebih baik					
D	Mission					
42	Saya paham akan visi dan misi organisasi					

Kepuasan Kerja													Kompensasi									
KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10	KK11	KK12	KK13	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
4	4	1	2	3	1	3	4	1	4	4	4	1	1	1	3	5	1	4	4	2	3	1
4	2	1	2	4	1	3	2	2	2	4	4	2	1	2	4	4	1	4	4	4	4	1
4	1	1	2	3	1	4	1	2	1	4	5	1	1	1	4	4	1	5	4	4	4	1
4	1	1	2	4	1	4	1	2	1	4	4	1	1	1	4	4	1	4	3	4	4	1
4	1	1	2	4	2	4	1	2	1	4	5	1	1	1	5	4	1	4	4	4	4	1
4	1	1	2	4	1	4	1	2	1	5	5	1	1	1	5	4	1	4	4	5	5	1
4	1	2	2	4	2	4	1	2	1	5	5	4	1	4	4	5	1	5	4	5	5	1
4	1	2	2	4	2	4	1	2	2	5	4	5	1	5	4	4	1	4	4	5	5	1
4	5	2	2	4	2	4	5	2	5	4	4	1	1	1	4	5	1	5	4	4	5	1
4	3	2	2	4	2	4	2	2	2	5	4	1	2	1	4	5	1	4	4	5	5	1
4	2	1	2	4	1	4	2	2	2	5	4	1	2	1	4	4	2	4	4	4	4	2
4	2	1	2	4	1	4	2	2	2	5	4	1	2	1	4	5	1	4	4	5	5	2
4	2	1	2	4	1	4	2	2	2	5	5	1	2	2	5	5	2	4	4	5	5	2
4	2	1	2	3	1	4	2	2	2	4	5	1	2	1	5	4	1	5	4	4	4	1
4	1	2	2	4	2	4	1	2	1	4	5	1	2	1	5	5	1	5	4	4	4	1
4	1	2	2	4	2	4	1	2	1	4	5	1	1	1	5	5	1	5	4	3	4	1
4	1	2	2	4	2	4	1	2	1	5	5	1	1	1	5	5	1	5	4	5	5	1
4	4	2	2	4	2	4	4	2	5	5	5	1	1	1	5	4	1	5	4	5	5	1
4	2	1	2	4	1	4	2	2	2	5	5	1	1	1	5	4	1	4	4	5	5	1
5	2	1	2	5	1	5	2	2	2	5	5	2	1	2	5	5	1	5	5	5	5	1
5	2	1	2	5	1	5	2	2	2	5	5	2	2	2	5	5	2	5	4	5	5	2
5	2	1	2	4	1	4	2	2	2	5	5	2	1	2	5	5	2	5	5	5	5	2
5	1	2	2	5	2	5	1	2	1	4	5	2	1	2	5	4	2	4	4	4	4	2

5	2	2	2	5	2	5	1	2	1	4	5	2	2	2	5	5	2	4	4	4	4	2
5	1	2	2	5	2	5	1	2	1	4	4	2	2	2	4	5	2	4	5	4	4	2
4	1	2	2	4	2	4	1	2	1	4	4	4	1	4	4	5	2	4	5	4	4	2
4	1	2	1	4	2	4	1	1	1	4	4	4	1	4	4	4	2	4	5	4	4	2
4	1	4	2	4	4	4	1	2	1	5	5	5	1	5	5	5	2	5	5	5	5	2
5	5	5	2	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	5	5	5	2	5	5	5	5	2
5	5	1	2	5	1	5	5	2	5	4	5	5	1	5	5	4	2	5	5	4	4	2
4	4	1	1	4	1	4	4	1	4	4	5	5	2	5	5	4	3	4	5	4	4	2
4	1	2	1	4	2	4	1	1	1	4	5	5	2	5	5	4	2	4	5	4	4	2
4	1	3	2	4	4	4	1	2	1	4	4	5	2	5	4	5	2	4	5	4	4	2
4	1	1	2	4	1	4	1	2	1	4	5	1	2	1	4	5	2	4	5	4	4	2
4	1	2	2	4	2	4	1	2	1	4	4	1	2	1	4	5	2	5	5	4	4	2
4	1	1	2	4	1	4	1	2	1	4	4	1	2	1	4	5	2	5	4	4	4	2
4	1	2	2	4	2	4	1	2	1	5	4	1	1	1	4	4	1	5	4	5	5	1
5	2	2	4	5	2	5	2	4	2	5	4	1	2	1	4	5	1	5	4	5	5	1
5	2	1	4	5	1	5	2	3	2	4	5	1	2	1	5	5	1	5	4	4	4	1
5	2	2	4	4	2	4	2	4	2	5	5	2	2	2	5	5	2	5	4	5	5	2
5	2	1	5	5	1	5	2	5	2	5	5	2	2	2	5	5	2	5	4	5	5	2
5	2	1	5	5	1	5	2	5	2	5	5	2	2	2	5	3	2	4	4	5	5	2
5	1	2	1	5	2	5	1	1	1	5	5	2	2	2	5	4	2	4	4	5	5	2
5	2	2	1	5	2	5	2	1	2	5	5	2	2	2	5	4	2	4	4	5	5	2
5	1	1	1	5	1	5	1	1	1	5	5	2	2	2	5	4	2	4	4	5	5	2
5	1	1	1	5	1	5	1	1	1	5	4	2	2	2	4	5	2	4	4	5	5	2
5	1	1	1	5	1	5	1	1	1	4	4	1	1	1	4	5	2	5	4	4	4	2
2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	4	4	1	1	1	4	5	1	5	4	4	4	1

4	1	1	2	4	1	4	1	2	1	4	4	1	1	1	4	4	1	4	4	4	4	1
4	1	1	2	4	1	4	1	2	1	4	5	1	1	1	5	4	1	4	5	4	4	1
4	1	1	2	4	1	4	1	2	1	4	4	1	1	1	4	4	1	4	5	4	4	1
4	1	2	5	4	2	4	1	4	1	5	4	1	1	1	4	4	1	5	5	5	5	1
4	1	5	1	4	5	4	1	1	1	5	5	1	1	1	5	4	1	5	5	5	5	1
4	2	4	1	4	4	4	2	1	2	5	4	1	1	1	4	5	1	5	5	5	5	1
4	2	2	4	4	2	3	2	3	2	5	5	1	1	1	5	5	1	5	5	5	5	1
4	2	1	1	4	1	4	2	1	2	5	4	1	1	1	4	4	2	4	5	5	5	2
5	2	1	2	5	1	5	2	2	2	5	5	1	1	1	5	4	2	4	5	5	5	2
5	2	1	2	5	1	5	2	2	2	5	5	2	2	2	5	4	1	5	5	5	5	2
5	2	1	2	5	1	5	2	2	2	4	5	2	2	2	5	5	2	4	5	4	4	2
5	2	1	2	5	1	5	2	2	2	4	5	2	2	2	5	5	2	4	5	3	4	2
5	5	1	2	5	1	5	5	2	5	4	5	2	2	3	5	5	2	4	5	4	4	2
5	1	1	2	5	1	5	1	2	1	5	5	2	2	2	5	5	1	5	5	5	5	2
5	1	1	2	5	1	5	1	2	1	5	5	2	2	2	5	5	2	4	5	5	5	2
3	1	1	1	3	1	3	1	1	1	5	5	2	2	2	5	4	2	5	5	5	5	2
5	4	1	1	5	1	5	4	1	4	4	5	2	5	2	5	4	1	5	5	4	5	1
5	1	1	1	5	1	5	1	1	1	5	5	2	1	2	5	5	1	5	5	5	5	1
5	1	2	1	5	2	5	1	1	1	5	5	2	1	2	5	5	1	5	4	5	5	1
5	2	2	1	5	2	5	2	1	2	5	4	2	1	2	4	4	1	4	4	5	5	1
5	2	2	1	5	3	5	2	1	2	4	4	2	1	2	4	4	1	4	4	4	4	1
5	2	1	2	5	1	5	2	2	2	4	4	2	1	2	4	4	1	3	4	4	4	1
5	2	1	2	5	1	5	2	2	3	4	4	2	1	2	4	4	1	4	4	4	4	1
5	2	1	2	5	1	5	2	2	2	4	4	4	1	5	4	5	1	5	4	4	4	1
5	2	2	2	5	2	5	2	2	2	4	5	1	2	1	5	5	1	5	4	4	4	1

5	2	1	2	5	1	5	2	2	2	4	5	1	2	1	5	5	1	5	4	4	4	1
5	1	2	2	5	2	5	1	2	1	4	5	1	2	1	5	4	1	5	4	4	4	1
4	1	1	1	4	1	4	1	1	1	5	5	1	2	1	5	4	1	4	4	5	5	1
4	1	1	1	4	1	4	1	1	1	5	5	1	2	1	5	4	2	4	4	5	5	2
4	1	2	1	4	2	4	1	1	1	5	5	1	2	1	5	4	2	4	4	5	5	2
4	1	4	1	4	4	4	1	1	1	4	4	1	2	1	3	5	2	5	4	4	4	2
4	2	1	1	4	1	4	2	1	2	4	4	1	2	1	4	5	2	5	4	4	4	2
4	1	1	2	4	1	4	1	2	1	4	4	2	2	2	4	4	2	5	4	4	4	2
4	5	1	2	4	1	4	5	2	5	4	5	2	2	2	5	5	1	4	5	3	4	1
4	1	1	2	4	1	4	1	2	1	4	4	2	1	2	4	4	1	3	5	4	4	1
4	1	1	2	4	1	4	1	2	1	4	4	2	1	2	4	4	1	4	5	4	4	1
4	1	1	2	4	1	4	1	2	1	4	4	2	1	2	4	5	1	5	5	4	4	1
4	1	1	1	4	1	4	1	1	1	5	4	2	1	2	4	5	1	5	4	5	5	1
4	1	2	1	4	2	4	1	1	1	5	5	2	1	2	5	4	1	4	4	5	5	1
1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	4	5	2	1	2	5	4	1	4	4	4	4	1
4	1	1	2	4	1	4	1	2	1	4	5	2	2	2	5	5	1	4	4	4	4	1
4	1	1	2	4	1	4	1	2	1	4	5	2	2	2	5	4	1	5	3	4	4	1
4	1	2	2	4	2	4	1	2	1	4	5	2	2	2	5	5	1	4	4	3	3	1
4	1	2	1	4	2	4	1	1	1	4	5	2	2	2	5	5	1	5	4	4	4	1
4	2	2	1	4	2	4	2	1	2	4	4	1	1	1	3	5	1	5	5	4	4	1
4	2	1	1	4	1	4	2	1	2	4	5	1	2	1	4	4	2	5	5	4	4	2
4	3	1	1	4	1	4	2	1	2	4	4	1	2	1	4	4	2	4	5	4	4	2
4	2	1	1	4	1	4	2	1	2	5	5	1	1	1	5	4	1	4	5	5	4	1
4	2	2	1	4	2	4	2	1	2	4	5	1	1	1	5	4	1	4	5	4	4	1
4	2	1	1	4	1	4	2	1	2	4	5	1	1	1	5	4	1	4	5	4	4	1

Kepemimpinan Transformatif													Budaya Organisasi					
KT1	KT2	KT3	KT4	KT5	KT6	KT7	KT8	KT9	KT10	KT11	KT12	KT13	BO1	BO2	BO3	BO4	BO5	BO6
1	2	3	1	4	1	2	1	1	1	3	1	1	1	4	2	1	1	1
1	1	4	1	4	1	4	1	1	1	4	2	1	1	4	4	1	1	2
1	3	4	1	4	1	4	2	1	1	4	4	1	1	4	3	1	1	2
1	1	4	1	4	1	4	1	1	1	4	1	1	1	4	4	1	1	2
1	1	4	1	4	1	4	1	1	1	4	1	1	1	4	4	1	1	2
1	1	4	1	5	1	5	1	2	1	4	1	1	1	4	4	1	1	2
2	1	4	4	5	1	5	1	2	1	4	1	1	1	4	5	1	2	2
1	1	4	5	5	1	5	1	1	1	4	1	1	1	4	4	1	1	2
1	1	4	1	5	1	5	1	1	1	4	1	1	1	4	4	1	2	2
1	2	4	1	5	2	5	1	1	1	4	2	2	1	5	4	2	2	2
1	2	4	1	5	1	4	1	1	2	5	2	2	1	5	4	1	1	2
1	2	3	1	5	1	5	1	1	1	4	2	1	1	4	4	2	1	2
1	3	4	1	5	1	5	2	1	2	4	2	1	1	4	5	2	1	2
1	2	4	1	4	1	4	1	1	1	4	2	1	1	4	5	2	1	2
1	2	4	1	4	1	4	1	1	1	4	2	1	1	4	5	2	2	2
1	2	4	1	4	1	4	1	1	1	4	2	1	1	4	5	1	2	2
1	2	4	1	5	1	5	2	1	1	4	2	1	2	4	4	1	2	2
2	3	4	1	5	2	5	1	2	1	5	4	2	2	5	5	1	2	2
2	5	4	1	5	2	5	2	2	1	5	4	2	2	5	5	1	1	2
2	3	5	2	5	2	5	2	2	1	5	4	2	2	5	5	1	1	2
2	2	5	2	5	2	5	1	2	2	5	2	2	1	5	4	2	1	2
2	2	5	2	5	2	5	2	2	2	5	2	2	2	5	5	1	1	2
2	2	4	2	4	1	4	1	2	2	5	2	2	2	5	5	1	2	2

2	2	4	2	4	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	5	2	2	2
2	2	5	2	4	2	4	1	2	2	4	2	2	2	4	4	2	2	2
2	2	5	4	4	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	4	1	2	2
2	5	5	3	4	2	4	1	2	1	4	5	2	1	4	4	1	2	1
2	4	5	5	5	2	5	2	2	2	5	5	2	2	5	4	1	3	2
2	5	5	5	5	1	5	2	2	2	5	5	1	2	5	5	1	4	2
2	1	5	5	4	1	4	2	2	2	5	1	1	2	5	5	1	1	2
2	1	5	5	4	1	4	2	2	2	4	1	1	2	5	5	2	1	1
2	1	5	5	4	1	4	2	2	2	5	1	1	2	5	5	2	2	1
1	1	5	5	4	1	4	2	1	2	5	1	1	2	5	4	2	3	2
1	1	5	1	4	1	4	2	1	2	5	1	1	2	5	4	2	1	2
1	1	5	1	4	1	3	1	1	2	5	1	1	1	5	4	1	2	2
1	1	4	1	4	1	4	2	1	2	5	1	1	2	5	4	2	1	2
1	2	4	1	5	1	5	2	1	1	5	2	1	2	5	4	1	2	2
2	2	4	1	5	1	5	1	2	1	5	2	1	2	5	4	2	2	4
2	2	4	1	4	2	4	2	2	1	5	2	2	2	5	5	2	1	4
2	2	4	2	5	2	5	2	2	2	5	2	2	2	5	4	2	2	4
2	2	4	2	5	2	5	2	2	2	5	2	2	2	5	5	2	1	5
2	3	4	2	5	1	5	1	2	2	5	4	1	1	5	5	2	1	5
2	1	4	2	5	1	5	1	2	2	5	1	1	1	5	5	2	2	1
2	1	4	2	5	2	5	1	2	2	5	1	2	1	5	5	2	2	1
2	1	4	2	5	2	5	1	2	2	5	1	2	1	5	5	2	1	1
2	1	4	2	5	2	5	1	2	2	5	1	2	1	5	4	2	1	1
2	1	4	1	4	2	4	1	2	2	5	1	2	1	5	3	1	1	1
2	1	4	1	4	2	4	1	2	1	5	1	2	1	5	4	1	1	1

1	1	4	1	4	2	4	1	1	1	5	1	2	1	5	4	1	1	2
1	1	5	1	4	2	4	1	1	1	5	1	2	1	5	5	1	1	2
1	1	5	1	4	2	4	1	1	1	5	1	2	1	5	4	1	1	2
1	1	5	1	5	2	5	1	1	1	5	1	2	1	5	4	1	2	4
1	1	5	1	5	2	5	1	1	1	5	1	2	1	5	5	1	5	1
1	2	5	1	5	2	5	1	1	1	5	2	2	1	5	4	1	4	1
1	2	5	1	5	2	5	1	1	1	5	2	2	1	5	5	1	2	3
1	2	5	1	5	2	5	1	1	2	4	2	2	1	4	4	1	1	1
1	2	5	1	5	2	5	1	1	2	4	2	2	1	4	5	1	1	2
1	4	5	2	5	2	5	1	1	2	4	5	2	1	4	5	2	1	2
1	2	5	2	4	2	4	2	1	2	4	2	2	2	4	5	2	1	2
1	2	5	2	4	2	4	2	2	2	5	2	2	2	5	5	2	1	2
1	2	5	2	4	2	4	2	2	2	5	2	2	2	5	5	2	1	2
2	2	5	2	5	2	5	2	2	2	5	2	2	2	5	5	2	1	2
2	2	5	2	5	2	5	1	2	2	5	2	2	2	5	5	2	1	2
1	2	5	2	5	2	5	2	1	2	5	2	2	2	5	5	2	1	1
1	2	5	2	5	2	5	2	1	1	5	2	2	2	5	5	5	1	1
1	1	5	2	5	2	5	2	1	1	5	1	2	2	5	5	1	1	1
1	1	4	2	5	2	5	1	1	1	5	1	2	2	5	5	1	2	1
1	1	4	2	5	2	5	2	1	1	5	1	2	1	5	4	1	2	1
1	1	4	2	4	2	4	2	1	1	4	1	2	2	4	4	1	2	1
1	1	4	2	4	1	4	1	1	1	4	1	1	2	4	4	1	1	2
2	1	4	2	4	1	4	2	2	1	4	1	1	2	4	4	1	1	2
2	1	4	3	4	1	4	2	2	1	4	1	1	2	4	4	1	1	2
2	1	4	1	4	1	4	1	2	1	4	1	1	1	4	5	2	2	2

2	2	4	1	4	1	4	1	2	1	4	2	1	1	4	5	2	1	2
2	2	4	1	4	1	4	1	2	1	4	2	1	1	4	4	2	2	2
2	2	4	1	5	2	5	1	2	1	4	2	2	1	4	5	2	1	1
2	2	4	1	5	2	5	1	2	2	4	2	2	1	4	3	2	1	1
2	2	4	1	5	2	5	1	2	2	4	2	2	1	4	5	2	2	1
2	1	4	1	4	2	4	1	2	2	5	2	2	1	5	4	2	3	1
2	2	4	1	4	2	4	1	2	2	5	2	2	1	5	4	1	1	1
2	2	4	2	4	2	4	1	2	2	4	2	2	1	4	4	2	1	2
1	2	5	2	4	1	4	1	1	1	5	2	1	1	5	5	2	1	2
1	2	5	2	4	1	4	1	1	1	4	2	1	1	4	4	1	1	2
1	1	5	2	4	1	4	1	1	1	4	1	1	1	4	4	1	1	2
1	1	5	2	4	1	4	2	1	1	5	1	1	2	5	4	1	1	2
2	1	4	2	5	1	5	1	2	1	5	1	1	1	5	4	1	1	1
2	1	4	2	5	1	5	1	2	1	5	1	1	2	5	5	1	2	1
2	1	4	2	4	2	4	2	2	1	5	1	2	2	5	5	1	2	1
1	1	4	2	4	2	4	2	2	1	5	1	2	2	5	4	2	1	2
2	1	4	2	4	2	4	1	2	1	5	1	2	1	5	4	2	1	2
1	2	4	2	4	1	2	1	1	1	5	2	2	1	5	5	2	2	2
1	2	4	2	4	2	4	1	1	1	5	2	2	1	5	5	2	2	1
1	2	5	1	4	2	4	1	1	1	3	2	2	1	4	4	1	2	1
1	1	5	1	4	2	4	1	1	2	5	1	2	1	4	4	2	1	1
1	1	4	1	4	2	4	1	1	1	4	1	2	1	4	4	2	1	1
1	1	5	1	4	1	4	2	1	1	5	1	1	2	5	5	1	1	1
1	1	5	1	4	1	4	2	1	1	5	1	1	2	5	5	1	2	1
1	1	5	1	4	1	4	2	1	1	5	1	1	2	5	5	1	1	1

LAMPIRAN 3

Uji Validitas

Pernyataan	Pearson Correlation	r tabel	Keterangan
Kepuasan Kerja			
1	0,492	0,361	Valid
2	0,422	0,361	Valid
3	0,531	0,361	Valid
4	0,378	0,361	Valid
5	0,488	0,361	Valid
6	0,574	0,361	Valid
7	0,467	0,361	Valid
8	0,431	0,361	Valid
9	0,443	0,361	Valid
10	0,425	0,361	Valid
11	0,396	0,361	Valid
12	0,382	0,361	Valid
13	0,538	0,361	Valid
Kompensasi			
14	0,386	0,361	Valid
15	0,543	0,361	Valid
16	0,429	0,361	Valid
17	0,527	0,361	Valid
18	0,424	0,361	Valid
19	0,443	0,361	Valid
20	0,378	0,361	Valid
21	0,398	0,361	Valid
22	0,470	0,361	Valid
23	0,448	0,361	Valid

Pernyataan	Pearson Correlation	r tabel	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional			
24	0,408	0,361	Valid
25	0,493	0,361	Valid
26	0,391	0,361	Valid
27	0,560	0,361	Valid
28	0,442	0,361	Valid
29	0,468	0,361	Valid
30	0,459	0,361	Valid
31	0,376	0,361	Valid
32	0,426	0,361	Valid
33	0,477	0,361	Valid
34	0,523	0,361	Valid
35	0,512	0,361	Valid
36	0,458	0,361	Valid
Budaya Organisasi			
37	0,432	0,361	Valid
38	0,455	0,361	Valid
39	0,443	0,361	Valid
40	0,389	0,361	Valid
41	0,426	0,361	Valid
42	0,563	0,361	Valid

LAMPIRAN 4

Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Cronbach's Alpha
1	Kepuasan Kerja (Y)	0,722
2	Kompensasi (X1)	0,647
3	Kepemimpinan Transformasional (X2)	0,728
4	Budaya Organisasi (X3)	0,645

LAMPIRAN 5

Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Skor Penilaian									
		1		2		3		4		5	
		Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Pembayaran (Pay)											
1	Jumlah gaji yang diterima sesuai dengan harapan saya	36	36,70%	59	60,20%	1	1,00%	1	1,00%	1	1,00%
2	Jumlah gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan saya	51	52,00%	36	36,70%	2	2,00%	4	4,10%	5	5,10%
3	Gaji yang diterima sesuai dengan posisi dan tanggung jawab dalam bekerja	58	59,20%	34	34,70%	1	1,00%	3	3,10%	2	2,00%
Rata-rata		48,33	49,3%	43,00	43,9%	1,33	1,3%	2,67	2,7%	2,67	2,7%
Pekerjaan (Job)											
4	Saya menikmati pekerjaan yang dibebankan kepada saya.	33	33,7%	58	59,2%	0	0,0%	4	4,1%	3	3,1%
5	Pekerjaan yang diberikan tidak membuat saya tertekan	34	34,7%	58	59,2%	4	4,1%	1	1,0%	1	1,0%
6	Saya merasa tertantang dalam melakukan setiap pekerjaan	57	58,2%	34	34,7%	1	1,0%	4	4,1%	2	2,0%
Rata-rata		41,33	42,2%	50,00	51,0%	1,67	1,7%	3,00	3,1%	2,00	2,0%
Kesempatan Promosi (Promotion Opportunities)											
7	Promosi yang diberikan perusahaan menambah motivasi saya untuk terus bekerja	58	59,2%	34	34,7%	4	4,1%	1	1,0%	1	1,0%
8	Kesempatan promosi membuat saya berkeinginan untuk terus maju.	52	53,1%	37	37,8%	0	0,0%	4	4,1%	5	5,1%
Rata-rata		55,00	56,12%	35,50	36,22%	2,00	2,04%	2,50	2,55%	3,00	3,06%
Atasan (Supervisor)											
9	Penugasan yang diberikan kepada saya sesuai dengan kemampuan saya	35	35,7%	56	57,1%	2	2,0%	3	3,1%	2	2,0%

10	Atasan mampu menyelesaikan masalah secara cepat	51	52,0%	37	37,8%	1	1,0%	3	3,1%	6	6,1%
Rata-rata		43,00	43,88%	46,50	47,45%	1,50	1,53%	3,00	3,06%	4,00	4,08%
Rekan Kerja (Co-Workers)											
11	Rekan kerja mampu menciptakan rasa kekeluargaan	43	43,9%	55	56,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
12	Rekan kerja memiliki kepedulian antara satu dengan yang lainnya	60	61,2%	38	38,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
13	Rekan kerja memberi dukungan kepada saya dalam setiap pekerjaan	47	48,0%	40	40,8%	0	0,0%	4	4,1%	7	7,1%
Rata-rata		50,00	51,02%	44,33	45,24%	0,00	0,00%	1,33	1,36%	2,33	2,38%
Total Variabel Kepuasan Kerja		615	48,3%	576	45,2%	16	1,3%	32	2,5%	35	2,7%

Analisis Deskriptif Kompensasi

No	Pernyataan	Skor Penilaian									
		1		2		3		4		5	
		Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Kompensasi Langsung											
14	Pemberian gaji telah mampu memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari saya	50	51,0%	47	48,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,0%
15	Tunjangan tunjangan yang diberikan perusahaan telah cukup bagi saya	46	46,9%	40	40,8%	1	1,0%	3	3,1%	8	8,2%
16	Insentif yang diberikan perusahaan dapat meningkatkan semangat kerja	56	57,1%	39	39,8%	3	3,1%	0	0,0%	0	0,0%
17	Insentif yang saya terima sesuai dengan yang diharapkan.	48	49,0%	49	50,0%	1	1,0%	0	0,0%	0	0,0%
Rata-rata		50,00	51,0%	43,75	44,6%	1,25	1,3%	0,75	0,8%	2,25	2,3%
Kompensasi Tidak Langsung											
18	Uang Pensiun yang akan diberikan membuat saya tenang	58	59,2%	39	39,8%	1	1,0%	0	0,0%	0	0,0%
19	Perusahaan memberikan dana untuk berolahraga	46	46,9%	50	51,0%	2	2,0%	0	0,0%	0	0,0%
20	Perusahaan sering mengadakan kegiatan darma wisata	40	40,8%	56	57,1%	2	2,0%	0	0,0%	0	0,0%
21	Asuransi telah cukup membuat saya nyaman.	51	52,0%	42	42,9%	4	4,1%	0	0,0%	1	1,0%
22	Besarnya asuransi telah cukup bagi saya	53	54,1%	43	43,9%	2	2,0%	0	0,0%	0	0,0%

23	Perusahaan menyediakan fasilitas yang mendukung lingkungan kerja kondusif.	55	56,1%	43	43,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Rata-rata		50,50	51,5%	45,50	46,4%	1,83	1,9%	0,00	0,0%	0,17	0,2%
Total Variabel Kompensasi		503	51,3%	448	45,7%	16	1,6%	3	0,3%	10	1,0%

Analisis Deskriptif Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	Skor Penilaian									
		1		2		3		4		5	
		Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
<i>Idealized Influence (Pengaruh Ideal)</i>											
24	Saya memiliki kepercayaan penuh pada pimpinan	54	55,1 %	44	44,9 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0%
25	Saya bangga terhadap pimpinan saya	46	46,9 %	42	42,9 %	5	5,1 %	2	2,0 %	3	3,1%
26	Pimpinan menjunjung tinggi nilai nilai dalam perusahaan	40	40,8 %	56	57,1 %	2	2,0 %	0	0,0 %	0	0,0%
Rata-rata		46,67	47,6 %	47,33	48,3 %	2,33	2,4 %	0,67	0,7 %	1,00	1,0%
<i>Inspirational Motivation (Inspirasi Motivasional)</i>											
27	Pimpinan mampu berkomunikasi secara baik kepada bawahan	48	49,0%	39	39,8 %	2	2,0 %	2	2,0 %	7	7,1%
28	Pimpinan bersemangat dalam bekerja	54	55,1%	43	43,9 %	0	0,0 %	0	0,0 %	1	1,0%
29	Pimpinan optimis dalam segala sesuatunya	45	45,9%	53	54,1 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0%
30	Saya tidak meragukan pemimpin saya	50	51,0%	45	45,9 %	1	1,0 %	2	2,0 %	0	0,0%
Rata-rata		49,25	50,3%	45,00	45,9 %	0,75	0,8 %	1,00	1,0 %	2,00	2,0%
<i>Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)</i>											
31	Pimpinan selalu berpikir secara rasional	61	62,2%	37	37,8 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0%
32	Pimpinan dapat mengatasi masalah dengan cepat	50	51,0%	48	49,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0%
Rata-rata		55,50	56,6%	42,50	43,4 %	0,00	0,0 %	0,00	0,0 %	0,00	0,0%

Individualized Consideration (Pertimbangan Individu)

33	Pimpinan memberikan perhatian pada kebutuhan bawahan	58	59,2%	40	40,8 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0%
34	Pimpinan perhatian terhadap bawahannya	58	59,2%	38	38,8 %	2	2,0 %	0	0,0 %	0	0,0%
35	Pimpinan memberi pengarahan kepada bawahan	45	45,9%	44	44,9 %	0	0,0 %	5	5,1 %	4	4,1%
36	Pimpinan menghargai ide-ide bawahan	42	42,9%	56	57,1 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0%
Rata-rata		50,75	51,8%	44,50	45,4 %	0,50	0,5 %	1,25	1,3 %	1,00	1,0%
Total Variabel Kepemimpinan Transfor-masional		651	51,1%	585	45,9 %	12	0,9 %	11	0,9 %	15	1,2%

Analisis Deskriptif Budaya Organisasi

No	Pernyataan	Skor Penilaian									
		1		2		3		4		5	
		Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Involvement											
37	Saya berpartisipasi dalam setiap proses pengambilan keputusan	56	57,1%	42	42,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
38	Partisipasi saya dianggap penting oleh perusahaan	59	60,2%	39	39,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Rata-rata		57,50	58,7%	40,50	41,3%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Consistency											
39	Saya sepakat terhadap nilai-nilai dalam perusahaan	47	48,0%	47	48,0%	3	3,1%	1	1,0%	0	0,0%
40	Saya menjaga nilai-nilai perusahaan	53	54,1%	44	44,9%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,0%
Rata-rata		50,00	51,0%	45,50	46,4%	1,50	1,5%	0,50	0,5%	0,50	0,5%
Adaptability											
41	Saya melakukan perubahan internal ke arah yang lebih baik	59	60,2%	33	33,7%	3	3,1%	2	2,0%	1	1,0%
Rata-rata		59,00	60,2%	33,00	33,7%	3,00	3,1%	2,00	2,0%	1,00	1,0%
Mission											
42	Saya paham akan visi dan misi organisasi	34	34,7%	57	58,2%	1	1,0%	4	4,1%	2	2,0%
Rata-rata		34,00	34,7%	57,00	58,2%	1,00	1,0%	4,00	4,1%	2,00	2,0%
Total Variabel Budaya Organisasi		308	52,4%	262	44,6%	7	1,2%	7	1,2%	4	0,7%

LAMPIRAN 6

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Kompensasi	Kepemimpinan Transformasional	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja
N	98	98	98	98
Normal Parameters ^{a,b}				
Std. Deviation	15,3980	20,1633	9,1939	21,6122
Absolute	2,30078	3,53974	1,34439	4,42959
Most Extreme Differences				
Positive	,136	,111	,190	,157
Negative	,136	,111	,190	,157
Kolmogorov-Smirnov Z	-1,106	-,086	-,116	-,085
Asymp. Sig. (2-tailed)	1,351	1,095	1,881	1,554
	,052	,181	,002	,016

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Uji Linearitas

Hasil Uji Linearitas Antara Variabel Kompensasi dengan Variabel Kepuasan Kerja

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan Kerja * Kompensasi	(Combined)	1060,390	13	81,568	4,175	,000
	Between Groups	674,965	1	674,965	34,544	,000
	Deviation from Linearity	385,425	12	32,119	1,644	,095
	Within Groups	1641,283	84	19,539		
	Total	2701,673	97			

Sumber : Perhitungan SPSS 20, 2015

Hasil Uji Linearitas Antara Variabel Kepemimpinan Transformatifional dengan Variabel Kepuasan Kerja

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
(Combined)			1276,869	18	70,937	3,933	,000
Kepuasan Kerja * Kepemimpinan Transformatifional	Between Groups	Linearity	576,597	1	576,597	31,970	,000
		Deviation from Linearity	700,271	17	41,192	2,284	,007
	Within Groups		1424,805	79	18,036		
Total			2701,673	97			

Sumber : Perhitungan SPSS 20, 2015

Hasil Uji Linearitas Antara Variabel Budaya Organisasi dengan Variabel Kepuasan Kerja

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
(Combined)			1145,951	9	127,328	7,202	,000
Kepuasan Kerja * Budaya Organisasi	Between Groups	Linearity	879,793	1	879,793	49,766	,000
		Deviation from Linearity	266,158	8	33,270	1,882	,073
	Within Groups		1555,722	88	17,679		
Total			2701,673	97			

Sumber : Perhitungan SPSS 20, 2015

Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	7.762	2.715		2.859	.005		
1 Kompensasi	.181	.069	.197	2.619	.010	,690	1,449
1 Kepemimpinan Transformasional	.404	.109	.421	3.696	.000	,694	1,441
Budaya Organisasi	.206	.098	.238	2.104	.038	,944	1,060

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Uji Heterokedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-,004	2,524		-,002	,999
1 Kompensasi	,198	,148	,160	1,339	,184
1 Kepemimpinan Transformasional	,120	,096	,149	1,252	,214
Budaya Organisasi	-,278	,216	-,131	-1,285	,202

LAMPIRAN 7

Regresi Linier Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.762	2.715		2.859	.005
	Kompensasi	.181	.069	.197	2.619	.010
	Kepemimpinan Transformasional	.404	.109	.421	3.696	.000
	Budaya Organisasi	.206	.098	.238	2.104	.038

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Perhitungan SPSS 20, 2015

Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	689.812	3	229.937	28.018	.000 ^a
	Residual	804.266	94	8.207		
	Total	1494.078	97			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi

Analisis Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.679 ^a	.462	.445	2.865

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

LAMPIRAN 8



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
FAKULTAS EKONOMI

Kampus Universitas Negeri Jakarta Gedung R, Jalan Rawamangun Muka, Jakarta 13220
Telepon (021) 4721227/4706285, Fax: (021) 4706285
Laman: www.unj.ac.id/fe



SURAT PERSETUJUAN SIDANG SUP

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Dosen Pembimbing 1

1. Nama : WIDYA PARMITA, SE, M.PA
2. NIP : 19700605 200112 2 001
3. Tanda tangan :

Dosen Pembimbing 2

1. Nama : AGUNG WAHYU HANDARU, ST, MM
2. NIP : 19781127 200604 1 001
3. Tanda tangan :

Memberikan Persetujuan kepada Mahasiswa dibawah ini :

1. Nama : IRWAN SAPUTRA
2. No. Registrasi : 8215112385
3. Program Studi : SI MANAJEMEN
4. Judul : PENGARUH KOMPENSASI, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEWASAN KERJA KARYAWAN PADA PERUM PERUMNAS PUSAT

Untuk Mengikuti/Tidak mengikuti* Sidang SUP pada tanggal.....

Mengetahui
Kaprosdi SI Manajemen FE UNJ

Dr Gatot Nazir Ahmad S.Si., M.Si
NIP.1972050 200604 1 002

Jakarta,.....
Mahasiswa Ybs,

Irwan Saputra
No.Reg: 8215112385

Cat :Coret yang tidak perlu*)

LAMPIRAN 10



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
FAKULTAS EKONOMI

Kampus Universitas Negeri Jakarta Gedung R, Jalan Rawamangun Muka, Jakarta 13220
Telepon (021) 4721227/4706285, Fax: (021) 4706285
Laman: www.unj.ac.id/fe



SURAT PERSETUJUAN SIDANG SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Dosen Pembimbing 1

1. Nama : WIDYA PARIMITA, SE, M.PA
2. NIP : 19700605 200112 2 001
3. Tanda tangan : *[Signature]*

Dosen Pembimbing 2

1. Nama : AGUNG WAHYU HANDARU, ST, MM
2. NIP : 19781127 200604 1 001
3. Tanda tangan : *[Signature]*

Memberikan Persetujuan kepada Mahasiswa dibawah ini :

1. Nama : IRWAN SAPUTRA
2. No. Registrasi : 8215112385
3. Program Studi : SI MANAJEMEN
4. Judul : PENGARUH KOMPENSI, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPuasan KERJA KARYAWAN PADA PERUM PERUMNAS PUSAT

Untuk Mengikuti/~~Tidak mengikuti~~* Sidang SKRIPSI pada tanggal.....

Mengetahui
Kaprosdi S1 Manajemen FE UNJ

[Signature]

Dr Gatot Nazir Ahmad S.Si.,M.Si
NIP.1972050 200604 1 002

Jakarta,.....
Mahasiswa Ybs,

[Signature]

Irwan Saputra
No.Reg : 8215112385

Cat :Coret yang tidak perlu*)

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Penulis memiliki nama lengkap Irwan Saputra. Merupakan anak kedua dari dua bersaudara yang lahir di Jakarta, pada 9 Juli 1993. Peneliti yang berkewarganegaraan Indonesia dan beragama Islam ini tinggal di Jl. Telaga Sarangan E No.213, RT 06 RW 08, Kelurahan Pengasinan, Kecamatan Rawalumbu, Bekasi Timur. Penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar di SD Negeri Pengasinan VII, Bekasi pada tahun 2005 dan pada tahun yang sama melanjutkan pendidikannya di SMP Negeri 2 Bekasi. Setelah menempuh pendidikan selama tiga tahun, pada tahun 2008 penulis melanjutkan pendidikan di SMA Negeri 8 Bekasi dan lulus pada tahun 2011.

Pada tahun 2011, penulis terdaftar sebagai mahasiswa Universitas Negeri Jakarta (UNJ) melalui jalur Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN) pada Program Studi S1 Manajemen dengan memilih konsentrasi/peminatan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Pada tahun 2014 penulis pernah mengikuti Praktik Kerja Lapangan di Perum Perumnas selama tiga bulan. Disana penulis ditempatkan pada Divisi Pengembangan Sumber Daya Manusia.